



FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**“Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo
de una universidad privada de Chiclayo, 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN PSICOLOGÍA**

AUTOR:

ZUÑIGA SANCHEZ, Sandra

ASESOR:

Mg. ROSARIO QUIROZ, Fernando Joel

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

LIMA – PERÚ

2017

Página del jurado

Mg. César Raúl Manrique Tapia

Presidente

Mg. Guissela Vanessa Mendoza Chávez

Secretario

Mg. Juan Walter Pomahuacre Carhuayal

Vocal

Dedicatoria

A mi hija, por ser el principal motivo de superación, dedicación y esfuerzo.

A mi esposo y familia, por su confianza y apoyo constante para así cumplir cada uno de mis objetivos a lo largo de mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, por incentivar en los estudiantes el interés hacia la investigación por medio de los docentes, quienes colaboran en nuestro proceso de aprendizaje a lo largo de nuestra formación profesional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Sandra Zuñiga Sanchez, con DNI: 43338902, estudiante de la Escuela de Psicología de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 12 de enero del 2018

Sandra Zuñiga Sanchez

DNI 43338902

Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Grados y Títulos para la elaboración y la sustentación de la Tesis de la Escuela Académica Profesional de Psicología de la Universidad “César Vallejo”, para optar el título Profesional de Licenciado en Psicología, presento la tesis titulada: “Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017”. La investigación tiene la finalidad de determinar el nivel de correlación existente entre dichas variables.

El documento consta de siete capítulos: el primer capítulo denominado introducción, en la cual se describen los antecedentes, el marco teórico de las variables, la justificación, la realidad problemática, la formulación del problema, la determinación de los objetivos y las hipótesis. El segundo capítulo denominado marco metodológico, el cual comprende la operacionalización de las variables, la metodología, tipos de estudio, diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. En el tercer capítulo se encuentran los resultados, el cuarto capítulo la discusión, en el quinto capítulo las conclusiones, en el sexto capítulo las recomendaciones, en el séptimo capítulo las referencias bibliográficas y por último los anexos.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Sandra Zuñiga Sanchez

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Realidad Problemática	1
1.2 Trabajos Previos	4
1.3 Teorías relacionadas al tema	10
1.3.1. Nociones básicas	10
1.3.2. Liderazgo	13
1.3.3. Liderazgo Transformacional	21
1.3.4. Resiliencia	33
1.3.5. Liderazgo Transformacional y Resiliencia	45
1.4 Formulación del problema	48
1.5 Justificación del Estudio	48
1.6 Hipótesis	49
1.7 Objetivos	50
II. MÉTODO	52
2.1. Diseño de Investigación	52
2.2. Población y muestra	¡Error! Marcador no definido.
Población	54
2.3. Variables, operacionalización	¡Error! Marcador no definido.

2.3.1 Liderazgo Transformacional	52
2.3.2 Resiliencia	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	56
2.4 Métodos de Análisis de Datos	70
2.5 Aspectos Éticos	71
III. RESULTADOS	72
IV. DISCUSIÓN	85
V. CONCLUSIONES	92
VI. RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	95
ANEXOS	106
1. Matriz de consistencia	106
2. Carta de Presentación de la escuela	108
3. Formato de consentimiento informado	109
4. Formato de los instrumentos adaptados por prueba piloto	110
5. Instrumentos originales	112
6. Criterio de Jueces	114
7. Acta de aprobación originalidad de tesis	109
8. Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV	110

Índice de tablas

Tabla 1 Caracterización de la población según sexo	54
Tabla 2 Caracterización de la población según edad	55
Tabla 3 Caracterización de la población según tiempo de permanencia	55
Tabla 4 Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según el Coeficiente V. de Aiken	61
Tabla 5 Relación de ítems originales y modificados de la Escala de liderazgo transformacional	62
Tabla 6 Validez de contenido de la Escala de Resiliencia, según el Coeficiente V. de Aiken	63
Tabla 7 Relación de ítems originales y modificados de la Escala de liderazgo transformacional	64
Tabla 8 Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según la prueba binomial	64
Tabla 9 Validez de contenido de la Escala de Resiliencia, según la prueba binomial	65
Tabla 10 Confiabilidad según el Alfa de Cronbach de la escala de Liderazgo Transformacional	66
Tabla 11 Confiabilidad según el Alfa de Cronbach de la escala de Resiliencia	66
Tabla 12 Índice de dos mitades de la Escala de Liderazgo Transformacional	67
Tabla 13 Índice de dos mitades de la Escala de Resiliencia	67
Tabla 14 Percentiles para las 5 dimensiones y el puntaje total de la Escala de Liderazgo Transformacional	69
Tabla 15 Percentiles para los 2 factores, 5 dimensiones y el puntaje total de la Escala de Resiliencia	69

Tabla 16 Prueba de normalidad	72
Tabla 17 Descripción del liderazgo transformacional	72
Tabla 18 Niveles de liderazgo transformacional y sus dimensiones	73
Tabla 19 Descripción de resiliencia, sus factores y dimensiones	74
Tabla 20 Niveles de resiliencia, sus factores y sus dimensiones	75
Tabla 21 Relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia	77
Tabla 22 Regresión lineal simple	77
Tabla 23 Relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia	78
Tabla 24 Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia	79
Tabla 25 Diferencias del liderazgo transformacional y sus dimensiones según sexo, edad y tiempo de permanencia	80
Tabla 26 Diferencias de la resiliencia según sexo, edad, y tiempo de permanencia	81

Resumen

La presente investigación desarrolló como objetivo general el conocer la relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en personal administrativo de una universidad privada ubicada en la ciudad de Chiclayo. Para ello, el estudio fue desarrollado en una muestra de 162 colaboradores de diversas áreas administrativas de la universidad, de ambos sexos y edades entre 21 a 62 años. La investigación se realizó mediante un diseño no experimental de tipo correlacional, en el cual, se utilizó para la medición de la variable los instrumentos Escala de Liderazgo Transformacional adaptado por Dávalos (2014) y la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993) las cuales fueron modificadas para su uso óptimo por medio de una prueba piloto. Resultados: Los hallazgos mostraron que existe una relación directa y significativa ($r=0.434$; $p>0.05$) entre el liderazgo transformacional y la resiliencia; así mismo, se estableció la regresión lineal en donde la resiliencia logra explicar en un 19% el liderazgo transformacional. Así mismo, existen diferencias significativas de acuerdo con la edad en la dimensión visión del liderazgo transformacional, mientras que en la resiliencia, se identificaron diferencias significativas entre el Factor II y la ecuanimidad según el sexo y el tiempo de permanencia, así como sólo existe diferencia significativa en la dimensión ecuanimidad según la edad.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, resiliencia, psicología organizacional.

Abstract

The present research developed as general objective to know the relationship between transformational leadership and the resilience in administrative personnel of a private university located in the city of Chiclayo. To this end, the study was developed in a sample of 162 collaborators from different areas administrative of the university, both sexes and ages between 21 to 62 years. The research was carried out through a non-experimental design of correlational type, in which, the instruments of transformational leadership scale adapted by Dávalos (2014) and the resilience scale of Wagnild and Young were used for the measurement of the variable (1993) which were modified for optimal use by means of a pilot test. Results: The findings showed that there is a direct and significant relationship ($r=0.434$; $p > 0.05$) between transformational leadership and resilience; likewise, the linear regression was established where the resilience manages to explain in 19% the transformational leadership. Likewise, there are significant differences in accordance with age in the vision dimension of transformational leadership, while in with resilience, significant differences were identified between Factor II and equanimity according to the sex and the time of permanence, just as there is only significant difference in the equanimity dimension according to age.

Key words: Transformational leadership, resilience, organizational psychology.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Actualmente las organizaciones se enfrentan a mercados dinámicos, momentos turbulentos, de incertidumbre y de competitividad debido a la permanente evolución tal como lo señala Johansen (2014) al referir que actualmente los entornos laborales son considerados como un medio volátil, variable, caótico y difícil, lo cual va incrementando de acuerdo a como avanzan los tiempos modernos. Por eso el impacto del liderazgo en los colaboradores es distinto por lo que una práctica adecuada conlleva a las organizaciones al éxito.

Uno de los ejemplos más notables es el caso de la organización Google, la cual ha sido seleccionada por sexta vez como el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos (Fortune, 2017). Este reconocimiento se debe a que Google se caracteriza por una gestión que genera altos niveles de motivación y satisfacción en sus colaboradores; además, dentro de estos indicadores de gestión, se encuentra un estilo de liderazgo de alta complejidad, primando la comunicación y la participación o colaboración de forma democrática (Nova Southeastern University, 2016). Por otro lado, respecto a las empresas pertenecientes a Centro América y el Caribe, la empresa Cementos Progreso de Guatemala se mostró en primer lugar frente a sus competencias (Great Place to Work, 2017), sobre la cual el presidente de Cementos Progreso Thomas Dougherty señala que este logro se debe a una sólida estructuración basada en un adecuado código de valores, cumplimiento de la ética y a un modelo de liderazgo que se basa en la superación del colaborador, reconocimiento, comunicación constante y fluida. Bajo esta misma evaluación, el Perú alcanzó un lugar en el ranking gracias al Grupo Intercorp y sus representantes Interbanck y Visanet, sobre la cual en una entrevista realizada a Alalú, directora de Consultoría de Metromark, indicó que el éxito alcanzado por esta organización se debe al interés que muestran en sus colaboradores por encima del desarrollo profesional, el cual está dirigido de manera íntegra a la comunicación y los estilos de liderazgo que aporten a los objetivos deseados (El Comercio, 2017).

Por ello, de acuerdo a la información presentada previamente, se podría deducir que el liderazgo viene a ser una de las competencias necesarias para una adecuada dinámica laboral, considerando al liderazgo transformacional una de las variables más influyentes en el desarrollo de las organizaciones, tal como lo indica Sosik y Godshalk (2000) al referir que aquellos impactos que produce el liderazgo transformacional, brinda a los colaboradores adecuarse apropiadamente y en menor tiempo a las exigencias organizacionales y de su contexto, potenciando la eficiencia y eficacia; además, esta variable desarrolla niveles altos de responsabilidad, satisfacción laboral así como de un esfuerzo óptimo del colaborador, mejorando su desempeño y el bienestar del mismo, lo cual es de un creciente interés positivo para las organizaciones (Hochwlander y Brucefors, 2005).

Este estilo de liderazgo es definido como un proceso que se da en la relación líder – seguidor, caracterizado por un estilo carismático, que inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimientos mediante el apoyo y guía (Bass y Avolio, 1994). Por lo tanto, el líder transformacional es aquella persona que tiene la capacidad de inspirar, desarrollando o fortaleciendo las habilidades en el ámbito laboral y personal del colaborador; contribuyendo de manera objetiva e integral a una ejecución óptima de diversas funciones en una organización. Es decir el liderazgo transformacional influye positivamente en la visión compartida, el aprendizaje organizativo y en la innovación organizativa, en términos numéricos esta variable determina a las mencionadas en un rango del 61% al 71% (García, Romerosa y Lloréns, 2007).

Sin embargo, para que un líder transformacional presente una adecuada gestión de su área, es necesario un conjunto de características individuales tales como la resiliencia, la cual es definida por Wagnild y Young (1993) como aquella capacidad que tienen las personas para realizar adecuadamente las cosas, a pesar de las circunstancias adversas o situaciones frustrantes, en donde exhibe fortaleza y una transformación positiva. Juan Lizarraga, director comercial de la empresa Manpower Perú,

indicó para una entrevista brindada al diario Gestión (2015) que la capacidad de la oferta laboral se ha visto afectada debido a diversos factores tales como los deficientes niveles de educación; es por ello que una de las competencias más significativas al momento del reclutamiento son las habilidades blandas, en donde se encuentran consideradas el liderazgo y la resiliencia, puesto que permiten percibir el mundo al que se enfrentan de manera positiva, permitiendo una visión mayor a la propia organización.

Es justo el sector educativo uno de los rubros empresariales con mayor carga de conflictos debido a la elevada cantidad de atención al cliente interno y externo, siendo los más demandantes los centros de educación superior. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas realizado en el 2015, indican que el 37.5% hace referencia a la calidad de servicio (Mercados y regiones, 2016); por otro lado, en una entrevista realizada a García, catedrático de administración de servicios de una Universidad Privada en el Perú, comenta que el sector con mayor déficit respecto a la cobertura y la atención de calidad son los de salud y el de educación (Gestión, 2014).

Según las referencias y comentarios de colaboradores de una institución educativa manifestaron en entrevistas personales, que uno de los principales problemas que enfrentan las instituciones educativas en la actualidad son los errores y defectos en la calidad del servicio, ello exige a las organizaciones, incorporando a las universidades, a evolucionar ante los conflictos, riesgos y oportunidades con una nueva forma de sostener su dirección o gestión. Siendo el personal administrativo los encargados de gestionar los diferentes procesos y actividades complejas en las instituciones educativas, las exigencias se incrementan demandando una experiencia y preparación adecuada para cumplir cabalmente las funciones establecidas. Así mismo, al encontrarse inmersos en la exploración persistente de la eficacia y la eficiencia de sus ejemplos de dirección, son el personal administrativo los que se ven expuestos a constantes conflictos, ya sea directamente con los estudiantes o con los clientes internos de las diversas áreas que la conforman, sumándole las diversas situaciones personales que envuelven

su vida, lo que podría afectar en sus relaciones interpersonales o laborales, así como un inadecuado rendimiento y una baja identificación con la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se hace evidente la necesidad de conocer cómo se presentan ambas variables en el personal administrativo del sector educativo, tomando en consideración a los usuarios de una universidad privada de Chiclayo, quienes diariamente se ven afectados por diversas situaciones en las que podrían estar involucradas los niveles de las variables de estudio.

1.2 Trabajos Previos

Antecedentes Internacionales

Molenaar (2010), analizó la Influencia de la formación de un programa de Overijssel del liderazgo transformacional sobre la resiliencia del equipo. La muestra estuvo conformada por 120 personas elegidos al azar y asignados aleatoriamente en grupo experimental y el grupo control de la Universidad de Twente, en Holanda. De acuerdo con los resultados obtenidos en su investigación, determino que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa y directa con la resiliencia, señalando que es el liderazgo lo que genera un impacto positivo en los niveles de la segunda variable. Así mismo, se obtuvo que la potencia que presenta el equipo de trabajo correlaciona de manera positiva la resiliencia en el grupo experimental y a la vez en la percepción del grupo control; no obstante, no se encontró correlación respecto a la seguridad y cohesión psicológica.

Horta y Puentes (2012), realizaron su estudio acerca de cómo la resiliencia se relaciona con el liderazgo transformacional, en una muestra conformada por cuatro empresas líderes en Bogotá, Colombia. A través del método de estudio de casos, los cuales se basaron en el análisis de las diferentes técnicas o estrategias empleadas por cada empresa, demostraron en sus resultados que existen características propias de un liderazgo transformacional que influyen el incremento de la resiliencia dentro de una empresa. Además, propusieron determinadas características que

propias de un individuo que adquiere una capacidad de líder resiliente, tales como la flexibilidad, confianza, responsabilidad, capacidad de transformar las amenazas en oportunidades, adecuado conocimiento de la visión y actualización, el sostenimiento de una adecuada cultura organizacional, la comunicación, la comprensión de lo complejo y el manejo adecuado de la jerarquía.

León (2013), realizó un estudio teórico sobre la resiliencia en las organizaciones, en una muestra conformada por cinco empresas líderes del mercado colombiano. A través del estudio de casos pudo demostrar determinados factores que son propios de las organizaciones resilientes, los cuales recaen en la persona del líder. Por otro lado, señalan que existen dos condiciones importantes para el desarrollo de la resiliencia en una organización, en primer lugar el hecho que la empresa haya vivenciado una situación de crisis, y segundo es la recuperación que esta haya presentado durante su proceso de desarrollo, por lo que la resiliencia se convierte en un elemento cada vez más tangible y requerido por las empresas.

D' Ovidio, (2014), investigo la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia en 265 empleados correspondiente a distintas áreas de las empresas de Maracaibo, Venezuela. A través de un estudio correlacional y la elaboración de una encuesta compuesta de preguntas cerradas y abiertas (escala de uniescogencia), mostró en sus resultados que el 63.3% de las personas encuestadas presentan liderazgo transformacional, siendo las principales dimensiones del liderazgo la motivación inspiracional, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada, las que mostraron un alto nivel de presencia desde la perspectiva de los sujetos. Por otro lado, demostró que existe una diferencia mínima entre las variables entre las diversas empresas, por lo que los cambios organizacionales son parcialmente diversos en cada una de ellas.

Branche (2014), realizó un estudio de los diferentes tipos de liderazgo y el grado de resiliencia en mujeres. La muestra estuvo conformada por 33 mujeres líderes afroamericanas de organizaciones sin fines de lucro en EE.UU. Se utilizó el diseño de métodos mixtos. Para la investigación

cuantitativa se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), forma 5 (Bass y Avolio, 1995) y la Escala de Resiliencia (Competencia, 2011) y para la investigación cualitativa se analizaron las historias de cada una de estas personas. Los resultados mostraron que hay una correlación positiva entre un nivel alto de resiliencia y liderazgo transformacional.

Wasden (2014), realizó un estudio correlacional entre el Liderazgo Transformacional y Resiliencia en personal administrativo. La muestra estuvo conformada por 131 directivos de una Institución Universitaria Privada en Estados Unidos. Se utilizó El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) y el instrumento de Connor – Davidson (CD - RISC) el cual se empleó para la variable resiliencia. El producto o resultado evidencio que consta una relación moderadamente positiva entre las dos variables de estudio; además, determinó que el liderazgo transformacional o la resiliencia no se ven afectadas por la edad, el género, la experiencia o el grado de instrucción, pero sí por el tiempo de servicio o la longevidad de la empresa.

Sylvester (2015), analizó el impacto de la resiliencia en los comportamientos de liderazgo transformacional en personal de ventas. La muestra estuvo constituida por 356 profesionales de ventas de grandes y pequeñas empresas en EE.UU. Se utilizó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI), el Cuestionario Personal de Resiliencia (PRQ) y un cuestionario socio – demográfico. Se encontró en los resultados que hay una relación moderada pero significativa en las dos variables y que no hubo diferencias significativas entre las variables sociodemográficas. Así mismo, a través del análisis de regresión lineal, determinó que la resiliencia es una variable predictora del liderazgo transformacional, la cual explica el 23% de la varianza de comportamiento del líder organizacional.

Antecedentes Nacionales

Morocho (2010), analizó la relación entre el Liderazgo transformacional y el Clima organizacional de unas Instituciones Educativas en la ciudad Satélite en la provincia constitucional del Callao. La muestra estuvo conformada por 103 personas entre docentes y directores de las diversas instituciones

educativas, a quienes se le administró las Escalas de Liderazgo y Clima Organizacional elaboradas por el autor de la investigación. A través de un estudio descriptivo correlacional, obtuvo como resultado la evidencia que existe una relación moderada y significativa entre dichas variables de estudio ($r = ,411, p < ,01$), por lo que conlleva a deducir que un apropiado liderazgo, interviene en un adecuado clima laboral. Por lo consiguiente, concluye que una de las características del liderazgo transformacional en las autoridades de las instituciones educativas, es el hacer partícipe a los docentes de la visión y misión de cada institución, generando un compromiso con las metas y objetivos planteados de manera personal e institucional.

Cervera (2012), analizó la relación entre el Liderazgo Transformacional y el clima organizacional en colegios del distrito de Los Olivos. La población estuvo conformada por 171 docentes de los niveles; inicial, primario y secundario de cinco instituciones educativas, en quienes se aplicó el cuestionario de Antuanet Chirinos de la Universidad Nacional Federico Villarreal para Liderazgo transformacional y el otro elaborado por Halpin y Croft. Las conclusiones de esta investigación evidencian, que las áreas del Liderazgo Transformacional del director están correlacionadas significativamente y de forma directa con los componentes del Clima Organizacional, con valores entre 0.74 a 0.85 en los resultados de correlación. Así mismo, de manera específica, existe una diferencia estadística significativa entre los docentes de sexo femenino y masculino respecto al liderazgo transformacional, especialmente en las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada y en el resultado en cuanto al total del liderazgo, estimándose que el sexo femenino prevalece ante el sexo masculino.

Castro (2014), analizó los factores del Liderazgo Transformacional en el área de la Dirección de Colegios Particulares en una muestra conformada por 4 miembros del Consejo Educativo y 28 docentes de un colegio particular en la ciudad de Piura. Por medio de un estudio de tipo paradigma interpretativo de modo cualitativo y de diseño abierto y flexible, se obtuvo como resultado que en los miembros de la sala directiva se presentan las dimensiones del

liderazgo transformacional, las cuales se relacionan entre sí. Del mismo modo y de forma específica, se evidencian que las dimensiones que predominan en mayor magnitud es el Carisma, el cual se manifiesta en la habilidad de los directivos por transmitir la información, el respeto en las relaciones interpersonales, la confianza y el entusiasmo.

Parraga y Bartolo (2014) realizaron su investigación para optar el grado de magister en administración educación, analizando la relación del liderazgo transformacional del director y el desempeño del colaborador en docentes. La muestra estuvo constituida por 165 docentes de colegios nacionales de los niveles primaria y secundaria de Lima Metropolitana. Bajo un diseño no experimental y de tipo correlacional de corte transversal, en donde se utilizó el cuestionario de liderazgo transformacional y el cuestionario del desempeño de los docentes, ambos diseñados por los propios autores. Los resultados mostraron que existe una relación muy fuerte y significativa de 0,959 entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador, de igual forma, se halló una correlación muy fuerte ($r=0.947$) entre liderazgo transformacional y eficiencia del trabajador; por último, los resultados evidencian una correlación muy fuerte y significativa ($r=0,936$) entre liderazgo transformacional y la satisfacción del trabajador.

Martínez (2014), analizó la relación entre liderazgo transformacional en la dirección educativa de una institución estatal. La muestra estuvo conformada por un director y 19 docentes de una institución pública de Lima Metropolitana. Se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta. Los resultados muestran que de las 10 características del liderazgo transformacional, los docentes registraron tres de ellas en el director: las cuales son la motivación en el docente (93.5%), la influencia en el docente (91.5%), y la estimulación del docente (96.1%). Así mismo, todos los profesores expusieron que la atención del director hacia el profesor es una característica que le falta desarrollar.

Racchumí (2014), analizó la relación entre Resiliencia y Compromiso Laboral en operadores de una organización de servicios. La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores de una empresa de servicios de Banca de

un distrito de Lima Metropolitana. Se utilizó la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young y el Cuestionario de Compromiso Laboral de Meyer y Allen. El producto o resultado obtenido muestra que no hay relación significativa entre el puntaje total de resiliencia con el componente normativo del compromiso en los operadores de una empresa de servicios de Banca ($p < 0.05$).

Flores y Farfán (2015), analizaron la relación entre Líderes Resilientes y Management del emporio comercial de Gamarra en Lima. Por medio de un enfoque cualitativo y bajo la aplicación de técnicas de observación etnográfica, entrevistas y la aplicación de la encuesta Wolin & Wolin, se obtuvo de muestra conformada por 48 empresarios que las empresas poseen un nivel de resiliencia alta y que además está directamente relacionada con el liderazgo ya que las estrategias planteadas para salir de la crisis en la que se encontraban fueron planeadas por un líder. Así mismo, señalan que aquellas empresas en donde se desarrolló la resiliencia, presentaban capacidades para realizar proyecciones a futuro pese al entorno difícil o competitivo, además de la crisis económica vigente a la fecha del estudio.

Toledo, Quintana, Napa y Terzano (2016), analizaron un estudio de los Estilos de Liderazgo de las Mujeres emprendedoras. La muestra estuvo conformada por mujeres emprendedoras que tienen empresas con más de tres años y medio en funcionamiento de Lima Metropolitana. Realizaron el estudio por medio de una guía o esquema de entrevista semiestructurada diseñadas por los autores, dichas entrevistas fueron grabadas y transcritas para un análisis exhaustivo. Los resultados muestran que el estilo predominante en las mujeres emprendedoras es el Transformacional, evidenciando en sus entrevistas principalmente conductas asociadas a la subescala consideración individualizada, propuesta por Bass y Avolio (1997).

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Nociones básicas

La presente investigación busca dar a conocer la relación de dos variables inmersas en el comportamiento organizacional, las cuales parten desde diversos aspectos positivos que poseen los seres humanos tales como capacidades y fortalezas. Es por ello, que el presente estudio está basado en el modelo teórico de la psicología positiva, puesto a que su objetivo de análisis se concentra en las circunstancias y métodos que favorecen a rendimiento o productividad óptima de las personas, las agrupaciones y las organizaciones, desarrollando las magnitudes positivas de la persona (Gable y Haidt, 2005).

La psicología positiva fue impulsada por Martin Seligman al término de la década de los años noventa a través de una revelación que tuvo con su hija Nikki, y como consecuencia tomó la decisión de embarcarse en el estudio científico del funcionamiento óptimo de la persona; no obstante la psicología positiva fue definida por primera vez por Seligman y Csikszentmihalyi (2000) los cuales lo refieren como un área de estudio científico de las diversas experiencias de carácter positivo, la gama de rasgos individuales positivos y una serie de presentaciones que suman a mejorar la calidad de vida. Estas características parten a través del enfoque salugénico que relata y hace visible de manera completa al enfoque médico, este enfoque partió de tres importantes hitos, uno de ellos son los aportes de los grandes teóricos humanistas como Carl Rogers en el funcionamiento pleno de las personas, así mismo la investigación de Abraham Maslow acerca de las personas sanas y la definición de autorrealización, por ende los representantes registran el concepto de salud psíquica al de desarrollo de potencialidades del psiquismo (Mariñelarena -Dondena, 2011).

Seligman (2011) sostiene que la psicología positiva se centra en el estudio del bienestar, y que está constituida por cinco elementos: las emociones positivas, los vínculos positivos, el compromiso, el significado y el logro. No obstante, se sabe que la sociedad se encuentra en constante cambio, el cual

se ve reflejado en las diversas actividades que realizan las personas, y en mayor énfasis en las acciones relacionadas al ámbito laboral, donde las afectaciones a los elementos estudiados por la psicología positiva impactan de manera negativa en la seguridad, salud y bienestar de los colaboradores.

Es así que la psicología positiva se presenta como una necesidad emergente que se centra en las fortalezas del individuo y dentro de sus diversas áreas de aplicación surge la Psicología Organizacional Positiva (POP) la cual se ha conceptualizado como la investigación científica del funcionamiento inmejorable de los sujetos, de los grupos y las organizaciones. El término saludable como organización conlleva una perspectiva integradora, incorporándolas de esta manera mediante diversas disciplinas y especialidades como la seguridad y salud ocupacional, el estrés ocupacional, la promoción de la salud laboral, el desarrollo organizacional y la dirección de recursos humanos, siendo estos dos últimos modelos características para identificar a las organizaciones o empresas saludables (Delivery y Shaw, 2001). En este sentido las prácticas o aplicaciones de la psicología positiva al campo organizacional tienen un punto de encuentro llamado capital psicológico (Delgado, 2012). El término capital psicológico se comprende como un estado de desarrollo psicológico positivo de la persona y los componentes que lo caracterizan son el optimismo, autoeficacia, esperanza y la resiliencia (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

La terminación de resiliencia fue adaptada en las ciencias sociales para describir a las diversas personas, que a pesar de estar inmersas en condiciones dificultosas o complejas de un alto nivel de riesgo, se desenvuelven o crecen psicológicamente sanas (Lopez, 2010). “En el medio organizacional, la resiliencia implica que después de un evento positivo o negativo el colaborador alcanza un alto nivel de motivación más allá de la homeostasis” (Richardson, 2002, citado en Avey, Patera y West, 2006). La Resiliencia ha evidenciado que es un fenómeno natural en las personas, a raíz de la existencia de métodos o procedimientos elementales de adecuación humana. Si estos métodos son adecuadamente desarrollados y conservados ejercerán como factores de protección, inclusive ante

considerables infortunios o adversidades, a nivel personal, grupal y organizacional (Masten, 2001, citada por Luthans, Luthans y Norman, 2005). El estudio de la resiliencia ha sido estudiado mayormente en espacios de la salud, social y educación; sin embargo, actualmente existen investigaciones en el medio organizacional denotando aspectos como el desempeño, liderazgo, satisfacción en el trabajo, entre otras (Carvajal et al, 2013).

Así mismo, las investigaciones de la conducta organizacional, ha ido evolucionando de forma equivalente a los avances del estudio en el contexto de la psicología positiva (Luthans, 2002). Ello ha facilitado la manifestación del llamado comportamiento organizacional positivo que concierne una amplificación de los principios de la psicología positiva aplicada a la conducta o comportamiento organizacional (Quick, Cooper, Gibbs, Little y Nelson, 2010). Dentro de ella, se han registrado una serie de variables y procesos entre los que enfatiza el liderazgo. Este viene hacer uno de las técnicas o procedimientos de dominio social que más aplicación ha alcanzado en las ciencias de la conducta y, en específico, en la psicología organizacional positiva. Un motivo por el cual es significativo es que el triunfo de cualquier régimen político, económico y organizacional obedece de la labor o ejecución eficaz de los líderes de ese régimen (Barrow 1977). De igual manera, el liderazgo ejerce un papel trascendental en la fomentación del bienestar y la salud organizacional, a nivel personal y grupal (Peiró y Rodríguez, 2008). Esta tendencia ha facilitado el apareamiento de diversos estilos de liderazgo positivo, cuya concordancia teórica se encuentra asociada o relacionada al modo en cómo los líderes fomentan y tratan de sostener unos indicadores de productividad optimado en sus seguidores a través de la estimulación de conductas virtuosas y activas enfatizadas al humanismo (Cameron y Plews, 2012).

Este surgimiento de liderazgo con fuertes conocimientos en relación a métodos organizacionales positivos, tienen como base los estudios desarrollados de Bass en relación al liderazgo transformacional, el cual beneficia la satisfacción del colaborador (Cameron y Lavine (2006). Además,

este estilo de liderazgo favorece la percepción de control de la persona como unidad sobre su situación laboral (Sparks et al., 2001).

Así mismo, el liderazgo transformacional tiene un papel mediador en el capital psicológico a través de la apertura, la claridad en el comportamiento, el compartir información, la toma de decisiones participativas, la buena comunicación y el proporcionar retroalimentación constructiva (Walumbwa y Hartnell, 2011).

Es por ello que el liderazgo transformacional ha sido calificado el más apropiado y pertinente en la actualidad, ya que una de las tendencias actuales es la preocupación por el bienestar y la calidad de vida del colaborador y la responsabilidad que tiene los líderes sobre esta (Perilla y Gómez, 2017).

Por tal motivo los estudios de las variables de la presente investigación han demostrado que se encuentran inmersas en la corriente psicológica positiva, donde el liderazgo transformacional cumple un papel crucial mediante la mediación del capital psicológico, en el cual se encuentra la resiliencia, seguidamente del capital social mediante la interacción interpersonal y humano por medio de los conocimientos y destrezas. Estas atribuciones por lo tanto constituirán una capacidad competitiva para las organizaciones del presente siglo.

1.3.2. Liderazgo

Concepto del liderazgo

Al hablar del tema de liderazgo es factible encontrar una conceptualización muy variada al respecto. Es así que para el Oxford Dictionary of English (2010), liderazgo es la acción de liderar un grupo de personas o una organización o la habilidad de hacer esto.

De acuerdo con Guibovich (2006) el liderazgo es considerado como un arte para poder influir en las personas, de forma que sean capaces de interactuar

con adecuada disposición y motivación a fin de poder alcanzar tanto las metas individuales como grupales, haciendo uso de su máxima capacidad.

Para Lussier y Achua (2010, p.6) “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetos organizacionales por medio del cambio”. Es decir, es el curso que conlleva la adecuada interacción entre líder y seguidor hacia un mismo objetivo en común.

Por su parte, Agüera (2004) manifiesta que el liderazgo es aquella capacidad que poseen los individuos para influir en las personas de su entorno, a fin de hacer que ellas laboren con entusiasmo para el alcance de sus objetivos y bien común, por medio de características singulares y especiales.

Así lo describe, Chiavenato (2006):

En cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales (p.56).

Finalmente, Gorrochotegui (2010) señala que más que una postura, es una forma de "ser" que es competente de fomentar la labor y comprometerse a la alineación con una misión y visión organizacional. El liderazgo viene a ser un ejemplo que seguir, es conocer el tema de manera óptima para llevarla a cabo, es tener capacidad para la autocrítica, delegar y estar abierto a nuevos aprendizajes de todo el equipo de trabajo (p.25).

Ante lo expuesto desde el panorama de las diversas concepciones de los autores en cuanto al tema de liderazgo, hallamos que todos concuerdan en que es la capacidad de influenciar a un grupo de personas por medio de una adecuada interacción donde la comunicación es una de los principales pilares para los propósitos organizacionales; de este modo, se infiere que la persona que asuma el papel de líder es aquella persona que posee la habilidad de influir sobre otros, impulsando la motivación, pro actividad, del mismo modo conservando aspectos esenciales como la cultura, valores y normas.

Importancia

Desde tiempos antiguos el liderazgo ha sido una variable de investigación desde diversas perspectivas con la finalidad de entender el grado de importancia que tiene para cualquier grupo humano, donde no solo se incluye a los grupos formales en organizaciones como empresa, sino también, a otros grupos no estructurados como la familia, vecinos, etc.

La importancia de este fenómeno se puede demostrar por medio de dos explicaciones (Rodríguez, et al., 2004):

- Es importante llegar a comprender el proceso que tipo de rol asumen los integrantes de un grupo en diferentes contextos, y como así, llega al

poder del papel del líder y como así los otros miembros llegan a convertirse en los seguidores.

- La influencia que el líder desempeña sobre los seguidores se puede direccionar hacia la efectividad del rendimiento del grupo.

En lo mencionado, fue un punto de partida que llevo a cabo el interés de las empresas privadas en el estudio del liderazgo y los diversos estilos que ejercen dentro de las organizaciones y como estos repercuten en el desempeño de sus colaboradores.

Las organizaciones a lo largo del tiempo han ido reinventándose, no solo en realizar productos de calidad, sino más bien, su preocupación ha ido inclinándose en desarrollar líderes con ciertas capacidades para influir al grupo de manera eficaz, tomando en cuenta las necesidades de la empresa en unión con las de sus seguidores. Por lo tanto, si el objetivo principal de una organización es obtener más beneficios, los líderes deberían influir positivamente en las personas y lograr su participación de tal forma que les motive llegar a cumplir los objetivos previstos.

En base a lo anterior, Costrejón (2013) y la importancia del liderazgo manifiesta lo siguiente:

El factor humano es la base y el fin de una organización empresarial. Partiendo de este principio, el liderazgo es doblemente importante en cualquier organización:

- Primero, se tiene que liderar a las personas para que a través del trabajo se les ayude y se les ayude y se les guie desarrollarse como seres humanos solidarios y comprometidos con su prójimo, con el medio ambiente y con la generación de riqueza para beneficio de la humanidad.
- Segundo, porque se tienen que alcanzar metas de rentabilidad que es el objetivo de los negocios. El liderazgo en las organizaciones empresariales debe de enfocar perfectamente sus objetivos en el bien

ser, el bien hacer, el bien tener y el bien estar de las personas, tanto de las que trabajan dentro de ellas como de la sociedad en general (pp.191 - 194).

En base a lo expuesto es de sumo interés la presencia de un líder con capacidades y habilidades que conlleven a ejecutar una apropiada administración para el adecuado desarrollo de la organización.

Enfoques

Según Noguera, Pitarch y Esparcia (2009) existen diferentes teorías que explican sobre el liderazgo, así se tienen:

- **Teoría de los Rasgos**

Esta fue la primera aproximación al estudio del liderazgo. Se basa en el supuesto según todos los líderes poseen una serie de características comunes (rasgos) que les permitiría ejercer este tipo de rol.

Según Palomo (2010) refiere que la capacidad de liderazgo nace, es decir las cualidades que caracteriza a un líder vienen a ser innatas y estas le permitirán manejar diversas situaciones como se las presenten. Por lo tanto, refiere que esta persona le correspondería ser líder en todos los grupos que interacciona o tiene en su vida, como en el trabajo, grupos de amigos, en la familia; siempre y cuando tenga dichas cualidades. En cuanto a las investigaciones identificadas diferenciaron ciertas cualidades que caracterizan a un líder de diversos grupos tales como una alta extroversión, una adecuada inteligencia emocional, seguridad en sí mismo y una apropiada adaptación y empatía.

Desde esta perspectiva, se considera que dichas características son innatas restando protagonismo al hecho de que el liderazgo puede ser aprendido. Es decir, se otorga un papel más importante a la naturaleza (los líderes nacen) frente a lo que se puede aprender, es decir, en que los líderes se hacen (p. 25).

- **Teorías conductuales y estilos de líderes**

Dentro de este enfoque destacan dos grupos principales de investigación: la Universidad del estado de Ohio y la Universidad de Michigan.

La investigación por la Universidad de Ohio se basa en dos dimensiones:

- Estructura: hace referencia al nivel en que el líder toma en posición su rol, y los trabajadores, con el fin de conseguir los objetivos.
- Consideración: quiere decir que el líder puede interrelacionarse con los colaboradores que se diferencian por el respeto de las opiniones de los colaboradores, confianza recíproca y la consideración de sus sentimientos.

Es así donde la primera dimensión hace referencia en la importancia de reunir la energía por el lado netamente laboral y las metas de este, la segunda se centra más en la persona en sí y su bienestar. Se podría pensar que un líder que está más enfocado solo en el cumplimiento de objetivos organizacionales es decir en la estructura, obtendría optimizarse por el lado laboral, pero si no vela por lo que puedan sentir sus colaboradores, estos fácilmente pueden caer en la desmotivación. Por el contrario, solo fijarse en los sentimientos puede llevar, a la falta de objetividad en las metas trazadas.

- **Teorías de la Contingencia**

Se dice que no existe en una organización una única forma de dirigir y por ende no se podría aplicar el mismo enfoque o modelo en las diversas situaciones que pueden darse en su contexto, por lo tanto, proponen identificar un estilo de liderazgo en función de la situación que se dará en determinados momentos o situaciones.

Método de Fiedler

Vroom y Jago (2007) refiere que uno de los primeros psicólogos que se basó en los rasgos y las variables situacionales fue Fiedler (1967). Este enfoque sostenía que los equipos eficientes necesitan de una reciprocidad entre el tipo de liderazgo que tenía el líder con los trabajadores, tenían que ver factores como capacidad de motivación, su trato y su conducta o actitud hacia ellos. Así como también el grado de influencia que profesa sobre su equipo en cada situación.

Se identifican tres dimensiones de contingencia para definir los factores situacionales:

- a) Relaciones entre líder y los miembros: Nivel de respeto y confianza que emergen los trabajadores.
- b) Estructura de la tarea: Nivel en que las funciones de los trabajadores siguen un proceso.
- c) Posición de poder: Caracterizado por el nivel de posición en la estructura de la empresa; el cual comprende temas de ascensos, disciplina, contratos, aumentos de sueldos y despidos.

Básicamente el liderazgo que emerge el líder dependerá del tipo de situación en la que se encuentre y este a la vez se someterá a las diversas circunstancias de ambiente.

Modelo de Liderazgo Situacional de Blanchard y Hersey

Modelo de contingencia de Blanchard y Hersey (1982, citado por Noguera, 2016 p.259) manifiestan lo siguiente:

Sostiene modificación del comportamiento del líder en base a factores externos. Plantea que el logro de las metas es el grado de desarrollo de los colaboradores, comprendiendo que es la composición de ejecutar una función y el nivel de motivación individual que tiene para efectuarla a cabo.

A partir de este análisis, se propone cuatro estilos de dirección: el que persuade, el que dirige, el que delega y el que participa, de tal modo que, de acuerdo con el tipo de colaborador, la conducta y la reacción del jefe tendrá que modificarse con el fin de comprender mejor la situación y hacer partícipes según la capacidad y nivel de participación de cada colaborador. (p.173 - 180).

- **Teorías Carismáticas y Transformacionales**

A lo largo del tiempo hemos visto que han surgido diferentes teorías referidas al estudio del liderazgo y estas han ido cambiando a lo largo de los años; en los comienzos se centraron en la personalidad y el comportamiento, posteriormente en función de situaciones y contingencias y se resaltaron los puntos más importantes, de esta forma, la investigación reunida sirvió como base para el crecimiento un nuevo modelo de liderazgo y de las teorías carismáticas y transformacionales que son el sostén de la presente investigación.

Estos enfoques son llamados también las teorías integrales que toman en cuenta la relación que posee la persona con el medio que la rodea, es así como dentro de las teorías integrales sobre liderazgo, se encuentra las teorías de liderazgo transformacional (Mendoza, et. al, 2007 p.58).

Así mismo, ambas teorías se engloban dentro del mismo modelo y que “el liderazgo carismático es central al proceso del liderazgo transformacional” (Bass, 1985, 87).

Liderazgo Carismático.

Weber (1984) refiere que es el proceso que se da en los colaboradores, mediante el cual estos logran reconocer que el líder tiene ciertas cualidades de su personalidad que les parece extraordinaria y que estas características peculiares no lo encuentran en otros, y que al diferenciarlo tienden a sentir un lazo especial que les conlleva a la confianza, obediencia y entrega, siempre y cuando el líder trabaje en mantener el

reconocimiento a través de la reafirmación de sus características especiales.

Por otro lado Bass (1985, p.85) lo conceptualiza como una asignación de un nivel muy alto de autoestima, valor, popularidad o estatus asignado por sus seguidores y que produce en ellos importantes respuestas anímicas y emocionales.

En este sentido, el líder debe poseer ciertos rasgos de personalidad que conlleven a ser reconocido como extraordinario en un contexto determinado y que este a la vez despierte devoción, compromiso y respeto. De esta manera puede generar respuestas emocionales trascendentes en sus seguidores y por ende conllevara confianza en el líder.

1.3.3. Liderazgo Transformacional

Concepto

El liderazgo transformacional surge como un nuevo concepto ante las organizaciones, con el objetivo de reinventarse con un ambiente dinámico y diferente.

Es así que Yukl y Van Fleet (1998) mencionan que “El liderazgo transformacional considera los rasgos, el poder y la conducta, y las variables situacionales, por ello resulta una perspectiva más amplia que las primeras teorías de liderazgo”.

Los dos enfoques carismático y transformacional vienen a ser procesos diferentes pero que parcialmente se superponen, teniendo en cuenta que el carisma es una dimensión del liderazgo transformacional a través del nombre de influencia idealizada, el carisma viene a hacer una condición necesaria pero no cubre lo suficiente para el modelo transformacional, ya que dicho modelo evalúa al liderazgo en un momento determinado y el carismático como una evolución de etapas, por ello el carisma es un factor central del liderazgo transformacional (Ramos, 2005 pp.69 -70).

Burns dividió dos tipos de liderazgo contradictorios en los directivos, los cuales designó: transaccional y transformacional, y luego Bass desarrolló la "Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass" en el cual confirma que los líderes pueden extender actitudes tanto del liderazgo transaccional y transformacional. La transacción alude básicamente a interponer sus propias necesidades frente a sus colaboradores y por ende connota inmadurez en sus acciones, no integra los esfuerzos de los miembros para alcanzar un objetivo sino, más bien lo realiza de forma aislada, es más, este tipo de liderazgo se da cuando premia o castiga al seguidor, es decir, depende del esfuerzo contingente (Palomo, 2010 p.74).

De acuerdo con Robbins (2004) el liderazgo transformacional se edifica en base al liderazgo transaccional: induce un desempeño e impulso que va más allá de lo que se esperaba con la propuesta transaccional solo, en base a ello los líderes transformacionales alcanzan que las personas se centren no solo en sus propios intereses, sino en los demás, y estos alcances producen en ellos un profundo efecto positivo en ellos (p.84).

Ante lo expuesto Bass y Avolio (1994) refieren que "mientras la primera se centra en las reacciones emocionales, la segunda fija su objetivo en el intercambio de coste - beneficio".

Como se mencionó anteriormente Burns inició un nuevo paradigma en este campo al conceptualizar el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2005 p.59.). Luego más tarde Bernard Bass (1985) y sus participantes (Avolio, Waldman y Yammarino 1991) edificaron la teoría de liderazgo transformacional en base a las ideas o planteamientos precedentes detallados (House, 1977; Burns 1978). Bass y Avolio (1994. p. 92).

En el cual MacGregor Burns (citado en Yukl 1989 p.210) describió el liderazgo transformacional como un proceso en el cual "líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de moralidad y motivación"

La opinión de Burns se basa en que el líder transformacional y sus seguidores están sujetos a concientizarse, lo que conlleva al incremento o desarrollo de la motivación de sus acciones y su moralidad.

Para Bass (1985) es el proceso por el cual el líder enfatiza de manera profunda el éxito del seguidor, fortaleciendo su autoconfianza y el grado de conciencia sobre el valor de los resultados que se espera, lo que se busca es expandir las necesidades de las personas, centrándoles en intereses que vayan más allá de lo que pueden imaginar hacer y enfocándoles a pensar en niveles más altos que las propias necesidades del modelo de Maslow, por ende, requiere de un esfuerzo adicional que los atraiga a desempeñarse y llegar a metas que vayan más allá de sus expectativas o de las funciones inicialmente designadas.

Así mismo, Bass (1998) estima que los líderes transformacionales acceden a sus seguidores enfrentar con triunfo condiciones de conflictos o estrés ofreciendo tolerancia ante la inquietud o sosiego y seguridad para poder enfrentarlos. Este enfoque es básicamente beneficioso en contexto de cambio (p.173).

Además, Bass (2000) añade que el líder transformador es aquel ser que motiva a las personas a ejecutar o realizar más de lo que ellas piensan que pueden hacer, es decir se producen cambios en los equipos y por ende en las organizaciones y la sociedad. Se puede decir que este modelo, tiene una vinculación con el desarrollo personal, enfatizando en la autoestima y autorrealización (citado por Mendoza y Ortiz, 2006 p.112).

De la misma manera, existen otras concepciones que presenta el liderazgo transformacional tales como:

Para Hellriegel y Slocum (2003), el enfoque de liderazgo transformacional estimula adelantar propensiones hacia el futuro, inspirar a los seguidores para comprender y acoger un nuevo panorama de posibilidades en cuanto a la visión, asimismo, alentando a otros a ser líderes o a ser mejores líderes, y

fabricar una empresa o equipo como una comunidad de personas que cultiva o se instruye, que es verificada y premiada (p.75).

Por su parte Palomo (2010) señala lo siguiente:

La terminación “Transformacional” está relacionada con el liderazgo que conlleva a la innovación de una organización, así como también se le ha descrito como la capacidad de incrementar y activar al talento humano hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados.(p.43).

Robbins (2004) declara que:

El lidera transformacional tratará de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció el mismo (p.343).

Por otro lado, Fischman (2005), sostiene que el

liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los seguidores (p.95).

El liderazgo transformacional se caracteriza por promover un entorno más enérgico o dinámico, en el cual las personas se implican por el trabajo en equipo. Los individuos se sienten parte de la organización y a la vez indagan la manera de sacarla adelante. Cuando más inestable sea el ambiente, mayor necesidad de ejercer un liderazgo transformacional (Noguera Pitarch y Esparicia 2009.p.181).

Modelo de Bass y Avolio

El modelo completo de Bass y Avolio incluye trece subescalas que permiten evaluar la conducta de los líderes (Mendoza, Escobar y García, 2012 p.184).

El liderazgo transformacional es considerado por Bass y Avolio (1994) una expansión del liderazgo transaccional, por ese motivo abordaremos el estilo transaccional en primer lugar.

Liderazgo Transaccional

Para Burns, el régimen transaccional de los líderes es impulsar a los seguidores para cambiar o canjear con ellos recompensas por actividades laborales realizadas.

Según Bass, el líder transaccional se aproxima a sus seguidores para comerciar en base a lo que debe realizar, y lo que percibirá a cambio, es decir el modelo transaccional se basa en el cambio de costo – beneficio entre el líder y los seguidores.

Tres sub escalas transaccionales componen en el Modelo de (Mendoza, Escobar y García, 2012 p.192) las cuales son:

- **Premio contingente:** recompensa a los seguidores por obtener los niveles de actitudes o comportamientos establecidos. El premio es adjunto con el grado de actuación del logro y el esfuerzo que conlleva a ello.
- **Administración por excepción activo:** vigila que no haya cualquier tipo de desviaciones que entorpezcan las normas y reglas. Se supervisa continuamente inspeccionado el comportamiento de los seguidores.
- **Administración por excepción pasivo:** se da únicamente cuando aparece ciertas desviaciones e irregularidades. Se da cuando no se complace los estándares esperados.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional de igual manera identifica las necesidades de las personas, pero se enfoca más en saciar las necesidades más altas, en cuanto al modelo de la pirámide de Maslow (1954, citado en Mendoza, Escobar y García, 2012 p.192) en este sentido se dan las siguientes dimensiones para cubrir dichas necesidades:

El liderazgo transformacional se interesa en reconocer y elevar el interés y necesidades de los seguidores, potenciando la autoconciencia, aceptando la misión de la organización, y velando por el bienestar del equipo.

A diferencia del líder transaccional el cual promueve a los seguidores para obtener lo que esperan de ellos mismos, el líder transformacional inspira a los seguidores en obtener más de lo que se espera. La dinámica de este enfoque se base en una fuerte relación e identificación entre los seguidores y el líder, compartiendo la visión del porvenir, consiguiendo más allá de las recompensas probables (Mendoza, Escobar y García, 2012 p.192).

A continuación, se mencionan las seis sub escalas o factores fundamentales en el cual se basa la teoría del Liderazgo Transformacional, Según Bass y Avolio (1994) las cuales son:

- **Influencia idealizada (carisma):** Las actitudes del líder viene hacer admiradas y por ende desean imitarlas. Esta persona a seguir se transforma en un en un ejemplo idealizado con un grado alto de poder simbólico. Al mismo tiempo se muestra como un ideal, el líder carismático se caracteriza notoriamente de los demás por su excepcional por su personalidad, forma de ser y sus capacidades únicas. El carisma es el talento de entusiasmar, mostrar respeto y de radiar confianza (Bernal, 2000. p. 56).

En este sentido, el líder irradia entusiasmo, respeto personal y respeto a los demás; así como también suscita lealtad, confianza en sí mismo y compromiso. Generar satisfacción en los miembros del personal y respeto en lo que realizan y logran hacer. Es por ello que una de las herramientas importantes en este modelo es el liderazgo carismático por identificarse en poseer una visión y misión claras, que afianza entre los seguidores la confianza, respeto e identificación individual.

- **Influencia Idealizada (conducta):** Fomenta un intenso reconocimiento con sus seguidores. Instaure altos niveles de hábitos o comportamientos en base a moral y ética.

- **Motivación inspiradora:** El líder concibe un panorama atractivo y estimulante para las personas. Asimismo, sabe anunciar su visión de manera contundente con palabras y a la vez con su propio ejemplo. Por ello, debe mostrar su entusiasmo y compromiso personal por la visión, de esta manera alcanzar apasionar y atraer a los demás (Bernal, 2000. P. 57).

En cuanto a esta habilidad, la persona deberá potenciar el optimismo, la esperanza para conseguir el entusiasmo y así mejorar la intervención en la consecución de las metas trazadas de la organización. En base a lo anterior, los líderes deberán evaluar las carencias de manera individual del personal y atenderlas particularmente.

Además, deberá autorizar, preparar, encaminar y dar feedback en el crecimiento personal, para incrementar confianza en sí mismos y seguridad y de esta manera alcanzar superiores niveles de responsabilidad de los colaboradores (González, 2008).

- **Estímulo intelectual:** El líder fomenta modernos enfoques y nuevas resoluciones a los conflictos. Asimismo, estimula a pensar o razonar a sus seguidores o personal, incitándoles a realizarse preguntas, de cómo se deben realizar las cosas de manera más específica y detallada de lo que habitualmente se hace, aceptando que cometan errores.

El líder debe resaltar un repensamiento, impulsando la creatividad y examinando los orígenes ocultos de los problemas. Se debe utilizar el razonamiento y la intuición para solucionar circunstancias conflictivas. Las personas que son líderes e incitan intelectualmente sus seguidores, despliegan seguidores envisten los conflictos utilizando sus propios recursos únicos e innovadores (Gutiérrez, 2003 p.83).

En efecto, los seguidores, se convierten en solucionadores de conflictos con o sin la guía del líder. (González, 2008).

- **Consideración individual:** El líder toma en consideración las carencias de cada persona para encaminar a cada una conforme a su capacidad. Esta persona trabaja como un instructor, lo que conoce, actualmente como coach, descubriendo ocasiones de enseñanza e instalando un ambiente de apoyo; es un líder que delega y escucha de manera correcta, alcanzando luego retroalimentación constructiva al personal.

En base lo anterior, conlleva al desarrollo del líder el cual debe estar conducida a proporcionar contestaciones emocionales al personal, contribuyendo a enriquecer el trabajo, reafirmando el estímulo persistente, la motivación, y especialmente, consolidando todos los días la autoestima de las personas, promoviendo la seguridad y confianza en ellos, y así poder ejercer más de lo que se espera en cuanto a las exigencias establecidas (González, 2008).

- **Tolerancia psicológica:** Lógicamente en el tipo propuesto, de igual forma es importante mencionar un factor que comprende utilizar el sentido del humor para manejar los errores, conflictos de diversas índoles y los momentos duros de sobrellevar. Bass (citado por Bernal, 2000) nombra tolerancia psicológica, como el desarrollo de educarse o instruirse sobre la tolerancia que se debe tener ante los errores de los demás y emplear nuestros propios recursos para mejorar, ser amable, paciente, instalar de un adecuado sentido del humor que acceda la líder instaurar ambientes laborales adecuados para lidiar con los números conflictos y problemas que surgen en toda organización.

Por esta razón, si las organizaciones consiguen este método, podrán obtener transformaciones en sus estructuras organizacionales constantes en todo el tiempo que pueda transcurrir. Por ello, se propone el liderazgo transformacional como un tipo de liderazgo, fundamental en las organizaciones, ya que beneficia modificaciones verdaderas en la manera de razonar y actuar de las personas concentrando su interés en el crecimiento humano (Gutiérrez, 2003).

El instrumento de la presente investigación es fundamentado por Rafferty y Griffin (2004), quienes se basaron en la teoría de Bass, Avolio y House (1998) los cuales consideran las siguientes dimensiones:

Visión: Es la manifestación de una figura idealizada del porvenir en base a los valores de una organización.

Estimulación Intelectual: Incrementa la atracción del personal y la concientización de los conflictos, y el incremento de su amplitud o capacidad para razonar de los problemas de diversas formas.

Comunicación Inspirada: Es el enunciado de mensajes de manera positiva y al mismo tiempo estimulantes y animados hacia la organización, y las expresiones que edifican la confianza y motivación.

Liderazgo de Apoyo: Denota la manifestación de interés y cuidado por los colaboradores, teniendo presente las necesidades personales.

Reconocimiento Personal: El suministro de compensaciones como el enaltecimiento y el agradecimiento del empeño para el resultado de las metas específicas.

Importancia

Según Noriega (2008) El tema de liderazgo viene ser complejo ya que es de suma importancia para el crecimiento y eficacia en las organizaciones, por ello se debe dar considerable atención cuales son los estilos de liderazgo que predominan para identificar qué tipo debe funcionar para lograr un óptimo desarrollo de la organización (p.25 - 29).

A continuación, se menciona la importancia del liderazgo transformacional según Valera (2010):

- Una de las muchas ventajas que posee viene hacer que el líder se convierte en un modelo a seguir.

- Potencializa una relación en base la colaboración donde todos se involucran a colaborar y a la vez se van desarrollando las cualidades personales e interpersonales.
- Este modelo enfatiza el aumento de la autoestima entre líder y seguidor, por lo tanto conlleva a mejores resultados y beneficios a la organización.
- Posee una elevada impresión en los seguidores, por lo que se alcanza una visión distribuida, a través de la colaboración y la invención, beneficiando tanto a los colaboradores y a la organización.

Por otro lado, Shamir, House y Arthur (1993, citado de Ramos, 2005) manifiesta lo siguiente:

Bass (1998) refiere que, el liderazgo transformacional ayuda a resolver y reducir el conflicto, los sentimientos de burn out (estar quemado) y los síntomas de estrés en los profesionales.

Además, Ramos (2005) refiere lo siguiente:

- El líder inspiracional crea un contexto positivo, cálido y optimista donde guía al grupo a identificar el conflicto, planteando expectativas para su resolución de dicho conflicto dotando de significado para la solución.
- La dimensión de estimulación intelectual conlleva a que los líderes guíen al grupo a fijar o determinar el conflicto y reconocer los hechos, acordar los resultados anhelados y conseguir criterios abiertos.
- Estos líderes llevarán a las partes hacia una solución que integre los esfuerzos de los implicados en el problema.
- Fomenta soluciones adaptativas, creativas y reflexivas del personal frente a las precipitadas, defensivas y no adaptativas.
- Reduce el estrés entre el personal creando un sentimiento de identidad a través de una red de apoyo.
- Las normas son adaptativas y cambian en relación a la producción de los cambios que pueden surgir en los diversos contextos de la organización.
- Una cultura organizacional altamente transformacional, se adecua más a los requerimientos de las actuales organizaciones (p.94).

Según Bass (1998) indica que el liderazgo transformacional tiene una implicación importante en las políticas organizacionales y, concretamente, en las políticas de Recursos Humanos, ya que influye de manera positiva contribuyendo al desarrollo y mejora de los siguientes aspectos:

- Imagen social corporativa
- Selección
- Promoción y desarrollo de personal
- Formación
- Desarrollo de carrera
- Estructura organizacional
- Desarrollo organizacional
- Proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, Loden (1991. Citado en Ramos, 2005) señala que las cualidades del liderazgo transformacional son muy importantes para dirigir grupos multiculturales. La consideración individual se basa en la identificación de temas multiculturales, la adaptación del lenguaje que se emplea para transmitir y comunicarse con diversas personas respetando a las diferencias culturales (p.95).

Factores Asociados

Liderazgo Transformacional y Sexo

Cuadro y Molero (2002) realizaron un estudio sobre liderazgo transformacional y género en el cual fueron autoevaluaciones a 118 directivos y directivas de diversas organizaciones en España. Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre mujeres y hombres en liderazgo transformacional y transaccional de manera global, las mujeres tienden a puntuar más alto de todos los factores de liderazgo

transformacional, notándose la significatividad en el caso del factor Carisma (confianza y respeto).

Así mismo, Pasadas et al. (2015) realizaron un estudio sobre liderazgo en base al auto concepto y sexo de 56 profesores de educación secundaria y Bachillerato de Granada, de los cuales fueron 20 hombres y 36 mujeres, y el rango de edad fue aproximadamente 45 años. Los resultados demostraron que existe diferencia significativa entre sexos en el tipo de liderazgo, mostrando las mujeres una mayor predisposición al estilo transformacional que los hombres (p.4).

1.3.4. Resiliencia

Concepto

El interés por la investigación de la resiliencia viene de tiempo antiguos, no obstante en los últimos años ha tenido gran importancia en la explicación de varios fenómenos conexos con la recuperación y superación individual o grupal.

Empezaremos en mencionar lo que señala el Diccionario de la Real Academia Española (Rae, 2001) en el cual dice que dicho término deriva del vocablo latín *resilio* el cual tiene como significado el saltar hacia arriba o apartarse o esquivar para volver ingresar.

La resiliencia es ni más ni menos, la capacidad de un sistema, un cuerpo, una materia, una persona, un equipo, o una empresa, para absorber y respetar golpes, perturbaciones, traumas, adversidades, situaciones de alto riesgo y estrés, y recuperarse. En el caso de las personas y las organizaciones, implica aprender de la experiencia para gestionar aún mejor los contratiempos futuros (Clarke, 2013).

Según Rirkin y Hoopman (1991) la resiliencia puede conceptualizarse como:

La capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad, y de aumentar competencias sociales, vocacionales y

académicas, pese a estar expuesto a las tensiones inherentes de día a día o estar expuesto a niveles de estrés muy alto (p.45).

Vanistendael y Lecompte (2000, p14.) indica que es.

La capacidad de triunfar, de vivir, de desarrollarse positiva y de manera socialmente aceptable, a pesar del estrés o de una adversidad que implican normalmente el grave riesgo de un resultado negativo.

El concepto de resiliencia permite que cada uno sepa que es posible “vivir de pie”, como muy bien lo dice Martin Gray. Permite a los profesionales de la educación, de la asistencia, de la salud, de la justicia encarar de otro modo el desarrollo de sus alumnos, sus pacientes, sus clientes. (Poltti y Dobbs, 2005. p.15)

Para Uriarte (2005) es la capacidad que tienen las personas para crecer psicológicamente con normalidad, a pesar de vivir en ambientes de riesgo, como entre familias multiproblemáticas, contexto de pobreza, condiciones de estrés duradero, centros de internamientos, etc. Se apunta tanto a los sujetos en particular como a los grupos familiares o escolares que son capaces de disminuir y sobreponerse a los impactos nocivos de los infortunios y los ambientes desfavorecidos y deprivados socioculturalmente (p.54).

Brooks y Goldstein, 2010, p.45) indican que

Ser resiliente significa reconocer que si no estás satisfecho con ciertos aspectos de tu vida, o si te encuentras constantemente atrapado en pensamientos y comportamientos que te provocan frustración, ira e infelicidad, es tu responsabilidad tomar la iniciativa para reescribir los guiones negativos que mantienen esos problemas.

Por ello, Kotliareno, (2013) señala que la resiliencia recae en:

(...) poder comprender lo que pasó (crisis, pérdida, etc), tener la capacidad de entender el escenario de dolor, elaborar ese dolor y transformarlo en un comportamiento conducente a un mayor bienestar (p.83).

Además, Cyrulnik (2008) preclara verdad, que se trataría entonces de “una victoria miserable en lo inmediato”, agregando que:

(...) hay que comprender y actuar para desencadenar un proceso de resiliencia”. Cuando falta alguno de estos dos factores la resiliencia no se teje y el trastorno se instala. Comprender sin actuar da pie a la angustia. Y actuar sin comprender produce delincuentes (p.73).

El modelo o el tipo de hogar y el contexto de la comunidad tienen un rol significativo en el crecimiento de las habilidades resilientes. Si las personas provienen de hogares y comunidades fuertes, independientes y solidarias, la construcción de esta competencia será más de acoger. Por el contrario, si las personas provienen de hogares y comunidades, que facilitan carencia de apoyo y afecto, así como también escasos modelos con conducta resiliente, la mayoría necesitará personas solidarias, capacitadas y hábiles para lograr el éxito en sus vidas (Rimari, 2008 p.35).

Sin embargo, previene Tomkiewicz, una buena adaptación social no quiere decir que no haya que pagar un precio, pues la resiliencia no provoca una especie de vulnerabilidad que permita soportarlo todo sin que ese esfuerzo haya dejado huellas. (Tomkiewicz, 2003).

Modelos Teóricos

Teoría del Desarrollo Psicosocial de Edith Grotber

Grotberg (1999) desarrolló esta teoría quien a su vez establece su proposición en las etapas de desarrollo de Erick Erickson: Desarrollo de confianza básica (desde el nacimiento hasta el primer año de vida); desarrollo de autonomía (2 a 3 años), iniciativa (4 a 6 años); sentido de industria (7 a 12 años); desarrollo de la identidad (13 a 19 años). Al inicio, en base a las investigaciones analizadas se enfocó en identificar las características y los factores de los niños que estaban inmersos en condiciones duras y a pesar de lograban sobresalir de sus dificultades a diferencia de otros (citado en Melillo y Suárez, 2002).

Grotberg (1995) fue la precursora en el conocimiento de la resiliencia pues en su investigación PIR manifiesta que la resiliencia necesita interrelacionarse los factores resilientes provenientes de tres diferentes niveles: fortaleza interna (yo soy y yo estoy), habilidades (yo puedo) y soporte social (yo tengo). De esta manera, si al conformar de manera independiente los factores expuestos, el elemento fundamental y básico viene a ser la dinámica de interacción en los tres factores (citado por Mellillo et al, 2005).

Guajardo y Villalta (2008) desarrollaron las siguientes dimensiones de la resiliencia tales como:

- **D1: Identidad:** (Yo soy – condiciones de base) relata a entendimientos particulares, la manera única de analizar los acontecimientos y las acciones que ayudan a la persona de una manera permanente a lo largo de su vida.
- **D2: Autonomía:** (Yo soy – visión de sí mismo). Viene a ser la cordura que consta el vínculo que la persona estable con ella misma puede definir su aportación personal en su ambiente sociocultural.
- **D3: Satisfacción:** (Yo soy – visión del problema). Viene a ser la cordura que denota de manera personal, fundamentalmente como la persona traduce o analiza una condición conflictiva o problemática.
- **D4: Pragmatismo:** (Yo tengo – respuesta resiliente). Viene a ser la cordura o el juicio que denota la manera de analizar las acciones que ejecuta.
- **D5: Vínculos:** (Yo tengo – condiciones de bases). Vienen a ser los juicios que se instalan y ponen en manifiesto el valor de la interacción primaria y redes sociales en base a la historia de vida personal de la persona.

- **D6: Redes:** (Yo tengo – Visión de ser sí mismo). Vienen a ser los juicios que describen la conexión afectiva que se instaura al sujeto con su medio social cercano.
- **D7: Modelos:** (Yo tengo – Visión del problema). Vienen a ser los juicios que se indican a la certeza del papel de relaciones sociales inmediatas para ayudar con el progreso de acontecimientos problemáticos nuevos.
- **D8: Metas:** (Yo tengo - respuesta). Se refiere a los juicios que dan validez contextual de objetivos y relaciones sociales que va por encima del acontecimiento problemático.

Modelo del Desafío: Steven Wolin y Sybil Wolin

Steven y Sybil Wolin (1993) investigadores estadounidenses quienes trabajaron en vario años sobre la variable resiliencia, la identifican de forma plural, específicamente, como resiliencias mediante el cual la definen como un conjunto de fuerzas y recursos o de herramientas en el interior de un ser humano. Dichos autores reconocen siete resiliencias que se potencializan de diversa manera en diferentes niños, adolescentes y adulto (citado por Poletti y Dobbs, 2005, p.62).

Estos siete elementos según Poletti y dobbs (2005) son los que se presentan a continuación:

- **Independencia:** Viene a ser la capacidad que tiene uno mismo para ponerse límites y a las personas que nos rodean, de alejarse de aquellas personas que tienden a manipular y romper las amistades inadecuadas.
- **La toma de conciencia:** Viene a ser la capacidad de señalar los conflictos y sus inicios, de indagar soluciones para los propios y para los demás. Así mismo de ser sensibles a las situaciones en específicas que nos da el entorno.

- **El crecimiento de relaciones satisfactorias con los demás:** Viene a ser la habilidad de emprender relaciones interpersonales con personas de buena salud mental.
- **Creatividad:** Es la capacidad o habilidad de innovar, encontrar en este caso un sitio en un contexto imaginario, de esta manera transforma el dolor y sufrimiento en procesos positivos que le conlleven a evocar adecuadamente sus emociones.
- **La iniciativa:** Capacidad de proactividad, dominancia de uno mismo y del entorno para llevar una tarea a cabo y a la vez identificar el gusto de hacer las actividades.
- **La ética:** Capacidad para vivir en base a una guía de acción que conlleve a la práctica de valores, asimismo, la ética permite fortalecer la compasión y ayuda mutua.
- **El humor:** La meta principal es minimizar la tensión interior y descubrir el lado cómico en medio de las dificultades.

Modelo de Wagnild y Young

Wagnild y Young (1993) tienen en cuenta la resiliencia, conforme el enfoque positivista como una particularidad de personalidad que admite la adecuación del sujeto dentro de contextos personales familiares y sociales en el cual sobresalen los factores de protección en base a los recursos personales e interpersonales (p.74).

En este sentido el modelo de Wagnild y Young (1993), explican que la resiliencia sería una propiedad de la personalidad que mitiga el impacto negativo del estrés y además promueve la adaptación. Demuestra una fuerza emocional y se ha empleado para explicar a sujetos que evidencian adaptabilidad y valentía frente a los infortunios que acontecer a lo largo de su existencia.

En base a lo anterior, la resiliencia viene a ser entonces la competencia de soportar, tolerar la presión, los impedimentos y a pesar de todo realizar las cosas correctas, cuando todo parece estar en nuestra contra. Se puede analizar aplicada a la psicología como la competencia de un sujeto de realizar acciones adecuadas a pesar de las circunstancias frustrantes y hostiles, sobreponerse y salir de ellas airoso, fortalecido y a su vez hasta transformado (p.6).

En base a lo anterior se puede entender que una persona resiliente posee la actitud optimista y pensamiento positivo ya que vendrían ser las condiciones del desarrollo positivo profesional de las personas. Los sujetos que sostienen una actitud optimista se concentran en dar posibles soluciones y así lograr los objetivos propuestos. La persona con esta característica se recupera de los infortunios, persevera en alcanzar las metas u objetivos, comprende los impedimentos como retos a superar y no evade los trabajos difíciles (Marujo, Neto y Perlorio 2003, p.34).

El modelo de resiliencia propuesto por Wagnild y Young (1993, p.79) está conformando por dos factores generales los cuales son:

- **Factor I.** El cual se le llama “competencia personal”, viene a ser la seguridad que la persona sentirá en base a la preparación que posee y así enfrentarse a diversas situaciones que se le presenten, ya sean previstas o imprevistas. Es la confianza que se tiene frente a contextos desconocidos para buscar respuestas y encontrarlas. Integrada por medio de los factores que indican autoconfianza, poderío, decisión, perseverancia, independencia, ingenio e invencibilidad.
- **Factor II.** El cual se le nombra “Aceptación de uno mismo y de la vida” interpretados por revelar calculo, adaptabilidad, flexibilidad y un panorama de vida equilibrado que concuerda con un sentimiento de paz y aceptación de la vida a pesar de las circunstancias desfavorables.

Los autores toman en consideración las siguientes caracterizadas que poseen los factores antes mencionados:

- **Ecuanimidad:** denota un panorama balanceado de la vida propia y costumbres o experiencias, manejar las situaciones apaciguadamente y refrenando sus actitudes frente a la adversidad.
- **Perseverancia:** quiere decir que está ligada a la persistencia ante el infortunio o el desánimo, poseer un enérgico deseo de logro en autodisciplina.
- **Confianza en sí mismo:** Viene ser la capacidad de creer en uno mismo, en sus habilidades y al mismo tiempo identificar racionalmente sus propias debilidades.
- **Satisfacción Personal:** Viene ser la comprensión de la razón de la vida y cómo se asiste a esta. Haciendo mención la comprensión del significado de la vida, reconociendo las facetas positivas y negativas que conlleven a un sentido de bienestar.
- **Sentirse bien solo:** Referido a dar la significación de independencia y que somos seres importantes y únicos.

Además, Wagnild y Young (1993, citado por Poletti y Dobbs, 2002, p.17) manifiestan que la definición de la Resiliencia es más entera que el de “capacidad de superar” y se constituye por dos dimensiones:

La capacidad de construir, de instaurar una existencia digna de ser vivida, a pesar de los acontecimientos negativos y las adversidades que pueden acontecer.

La resistencia a la destrucción, la habilidad de favorecer la propia decencia o integridad frente a impetuosas presiones.

Características para desarrollar la resiliencia

En cuanto al significado de resiliencia se pueden identificar ciertas características que pueden poseer los individuos; por un lado, se encuentra la personalidad y de entorno, de acuerdo a lo anterior (Utria et al p.41)

sostiene que hay ciertas características que pueden apoyar a desarrollar la resiliencia:

- **Factores personales:** estabilidad en el estado biológico, nivel cognitivo elevado especialmente en la parte verbal, facilidad de aproximación social y un adecuado sentido del humor.
- **Factores cognitivos y afectivos:** seguridad en la resolución de problemas, sensación de autosuficiencia e independencia, empatía, motivación de logro y una excelente autoestima.
- **Factores psicosociales:** contexto familiar ameno, los padres apoyan a sus hijos, relación e intercambio de comunicación abierta, sistema familiar equilibrado, estable y buenas relaciones interpersonales.

Del mismo modo, Palomar y Gómez (2010) mencionan que existen 12 habilidades que diferencian a un individuo resiliente:

- **Respuesta rápida al peligro:** capacidad para identificar las circunstancias que ponen a la persona en inseguridad.
- **Madurez precoz:** habilidad para emprender la responsabilidad de uno mismo.
- **Desvinculación afectiva:** clasificar u ordenar los sentimientos ante uno mismo.
- **Búsqueda de información:** inquietud para formarse lo vinculado con el medio.

Obtención y utilización de relaciones que ayuden a subsistir: habilidad para imaginar e instaurar relaciones que favorezcan al sujeto en circunstancias críticas.

- **Anticipación proyectiva positiva:** habilidad para crear un futuro mejor.

- **Decisión de tomar riesgos:** admisión de la responsabilidad en la toma de decisiones, a pesar cuando existe algún riesgo.
- **La convicción de ser amado:** tener la convicción de creer ser querido o amado por los demás.
- **Idealización del rival:** el sujeto se reconoce con alguna de las características de su competidor.
- **Reconstrucción cognitiva del dolor:** reconocer los sucesos negativos de la manera más aceptable.
- **Altruismo:** deleite de apoyar a las demás personas.
- **Optimismo y esperanza:** inclinación de ver las cosas positivamente en base a lo que establezca o tiene programado el futuro.

Importancia

Cada persona responde de distinta manera frente a la calamidad, es así que hay personas toman actitudes positivas, vencen las dificultades con valentía y pueden convertir esos problemas en oportunidades, mientras que otras se quedan paralizados, confundidos en recuerdos negativos durante un largo periodo de tiempo. Aquellos individuos que a pesar de las dificultades, ha sabido sobreponerse fácilmente y no pierden su espíritu de esperanza ante los infortunios se les consideran resilientes. Los individuos resilientes tienen actitudes que marcan la diferencia, son positivas, con una sólida fe, una adecuada autoestima, flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios y sobre todo esperanza. En el paso de sus vidas, valoraron encontrarse con personas accesibles, que les transmitieron apoyo y contención.

Según, Talavera et al, (2011) actualmente, hay cada vez más organizaciones resilientes, que se preocupan en desarrollar o fortalecer en sus colaboradores la competencia de la resiliencia, ya que indiscutiblemente favorece a la organización, a que todos trasciendan en el transcurso de los

días, no solo en la parte laboral, sino más bien la parte emocional para enriquecer:

- El ambiente laboral
- Confrontar las crisis económicas
- Cambios importantes a lo largo de la vida que pueden surgir.

En cuanto lo anterior, se sabe que en el ámbito laboral los colaboradores pueden estar expuestos a diversos estímulos estresantes, que requieren adaptabilidad. En cuanto a estas condiciones internas de una organización se puede mencionar a los elementos del trabajo disponibles, la falta de iluminación, el confort para ejecutar las labores, modificación de horarios, rotación de personal, relaciones personales problemáticas, superposición de roles, viajes constantes, etc. Así mismo, por el lado externo de la organización, los clientes muchas veces generan diferentes efectos estresantes, por lo que se necesita de igual manera el trabajo bajo presión.

Entonces, la resiliencia se convierte en una competencia de suma importancia ya que un colaborador resiliente tendrá la capacidad para lidiar con mesura los distintos conflictos que se le puedan presentar día a día en la organización.

Por otro lado, Véliz (2014, p.40) manifiesta que es importante potenciar la resiliencia en las personas por las razones siguientes:

- Aplica acción frente a escenarios de adversidad.
- Usa factores protectores que fortalecen los procesos de cambio.
- Reta la vitalidad, potencialidades y certezas de las personas.
- Convoca a la flexibilidad y a la adaptación en procesos complejos.
- Altamente interactiva y dinámica en los momentos de transformación.
- Programa y requiere nuevas metas para la vida, fija una reprogramación.

- Restaura la pérdida y el dolor en un cuadro elevado de tranquilidad y bienestar.
- Busca darle otro significado al concepto de “crisis” (o catástrofe, pérdida, etc).
- Empodera para llevar a cabo: (yo tengo, to soy, y yo puedo).
- Fomenta diálogos internos, diálogos transformadores.
- Busca la creatividad y los espacios posibles de desarrollo.
- La resiliencia da asistencia y valor a la memoria de los recuerdos positivos.

Por último, no olvidar que la resiliencia es un proceso que implica, la promoción de los factores de resiliencia y que requiere un compromiso con el comportamiento resiliente. Este se inicia con un “darse cuenta o insight” de la adversidad, luego se selecciona la clase de respuesta apropiada, se logra aprende la experiencia, se valora el impacto sobre las personas para no perjudicarlas y se reconoce la comodidad y el mejoramiento de la condición de vida, por ende, el objetivo de la resiliencia es la salud mental y emocional de las personas (Kalbermatter, Goyeneche y Heredia, 2006, p. 12 -13).

Factores Asociados

- **Resiliencia y Sexo**

González, López y Valdez (2013) realizaron un estudio sobre la resiliencia y las diferencias por edad en hombres y mujeres en México. La muestra estuvo conformada por 607 personas voluntarias entre 7 y 59 años, de los cuales fueron divididos en cuatro grupos: niños, adolescentes, adultos jóvenes y adultez media. En cuanto a las desigualdades de sexo, se halló que el sexo femenino puntuó más alto en las tres dimensiones. Asimismo, se halló que las mujeres tienen lo los puntales más altos en cuanto al factor protector externo en las diversas edades, mientras que el sexo

masculino los resultados de puntuación muestran que hay una más elevada puntuación en el factor protector interno. Este resultado viene a ser una diferencia significativa de estimar ya que al parecer se puede iniciar a entender que el sexo femenino requiere o necesita de un soporte externo (especialmente de la familia) para ser resilientes.

- **Resiliencia y Edad**

En base al estudio antes mencionado de González, López y Valdez (2013) sobre el estudio de resiliencia y las diferencias por edad en hombres y mujeres en México. Los resultados de igual modo evidenciaron que los factores se diferenciaron respecto a las edades, es decir, que los infantes tienen un nivel superior medio en los factores protectores internos, así también los adultos jóvenes, a comparación de los adolescentes y los sujetos de la etapa de adultez media preceptúa más de factores protectores externos.

En un estudio que se realizó a 24 mujeres víctimas de desplazamiento forzado por medio de la Escala de Wagnild y Young en Australia tuvo como propósito identificar el grado de resiliencia individual, en el cual se demostró que las mujeres de mayor edad muestran el nivel más bajo de resiliencia, seguidas por las mujeres más jóvenes, mientras las adultas intermedias muestran el mayor nivel de resiliencia. Así mismo, las mujeres mayores de edad intermedia tienen mayor tendencia al altruismo que las mujeres jóvenes, lo que permite identificar que las actitudes de resiliencia están relacionadas significativamente con la tendencia a la apertura social y la ayuda a los demás (Kalbermatter, Goyeneche y Heredia, 2006, p. 73).

1.3.5. Liderazgo Transformacional y Resiliencia

El liderazgo necesita de la resiliencia según Orts (2010) ya que el líder es aquel sujeto que posee la habilidad o competencia de influir a otros, pero para influir debe tener las herramientas o recursos necesarios. Por ello el líder debe estar enfocado en dar a sus colaboradores un tipo de capacitación

que conlleve al mejoramiento de las bases que le permitan desarrollarse como individuos resilientes. Un líder brinda una ayuda al reforzamiento de los aspectos resilientes en cada colaborador, permitiendo el impulso de las relaciones interpersonales, decisiones personales, control interno, valor propio, pensamiento positivo y sentido y significado. Por estas razones el líder debe ser consciente de la necesidad de reforzar a su equipo apoyando el crecimiento resiliencia de cada una de los colaboradores, ya que las personas resilientes son capaces de construir equipos resilientes, a que a la vez serán capaces de desarrollar organizaciones resilientes, y por ende obtener el éxito (p. 26 -27).

En cuanto a los estilos de liderazgo que existen y se ha mencionado el que mejor se adecua a la resiliencia organizacional es la que menciona y define el experto en resiliencia Schneider Shpilberg (2007 como “liderazgo transformacional” el cual lo conceptualiza como aquel que antepone a posteriores tendencias y motiva e inspira a los demás a acoger un nuevo panorama de probabilidades, potencializa y desarrolla en otros para identificar nuevos líderes y trabajar para ser los mejores, de esta manera conciba al grupo como sociedad de personas que instruye y que se encuentra en incesantes pruebas (p.178). Sus tres componentes de importancia son:

- Estímulo intelectual, iniciación que se fomenta dentro de la empresa impulsando la innovación y creatividad a todos los integrantes.
- Motivación inspiradora, la cual proporciona un valor de desafío y significado. Facilitándoles a todos miembros del equipo herramientas o recursos que los señale como integrantes valiosos de la organización.
- Influencia idealizada. “Refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores lucha por emular o reflejar” (Schneider, 2007, p.178).

Según Véliz (2014) señala que actualmente en los procedimientos internos de enseñanza de las organizaciones el gran reto se encuentra en la manera

de cómo reformar la educación organizacional que viene ser la capacitación en un ambiente más de unificación de conocimiento que tecnicismos acotados. Para lograr este reto se necesita de estilos de liderazgos claros e innovadores llenos de interrogantes y eso se dará únicamente cuando la meditación o reflexión se añade al proceso laboral de todos los días.

Hay un gran porcentaje de líderes que manejan las actitudes más comunes que son habituales, son la falta de tiempo para reflexionar, vivir de prisa, y razonar que todo es funcional. Así mismo, el estrés y presión que son expuestos a todos los días, y como consecuencia experimenten por lo general una presión en el corazón. Dichos corazones habitan en la conmoción, se encuentran encarcelados por la sobrecarga de exigencia y objetivos por cumplir, por ende varios de estos pueden estar debilitados de vivir así y dificultan al crecimiento y afrontar los diversos desafíos de las organizaciones. Un líder transformacional viene a ser una persona que vive con su corazón en expansión, que a pesar de las dificultades de sus labores se encuentra en apertura para instruirse, atender, a vivir nuevas experiencias, así como también necesitará mucha esperanza, creatividad, optimismo y amor por el ser humano.

Por ello la resiliencia busca agrega una mirada sistémica e integral como repensar el ámbito organizacional, en base al concepto del cuidado, del cuidarnos y el cuidar a los otros, fundamentos básicos para que una organización se forme con nuevos valores y por ende con nuevos retos para enfrentar en tiempos de incertidumbre (pp. 5 - 7).

En base a lo anterior, García, Rubio y Bravo (2007) menciona que el líder transformacional puede beneficiar cambios en sus seguidores con respecto a los factores de riesgo psicosociales, ya que puede disminuir el impacto de estos mismos.

En este sentido un líder ejerce un efecto de contención de diversos tipos de problemas (Medina ,2004 p.5).

1.4 Formulación del problema

Ante lo anterior expuesto, se plantea la siguiente pregunta a manera de problema general: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de la ciudad de Chiclayo, 2017?

1.5 Justificación del Estudio

La presente investigación presenta pertinencia teórica ya que no hay antecedente nacional alguna que relacione ambas variables en una muestra similar, por lo tanto, los resultados del presente estudio podrán ser tomados como punto de partida para futuras investigaciones.

Por otro lado, posee pertinencia aplicativa, ya que la resiliencia, al ser entendida como un estado más que un rasgo, puede ser desarrollada y gestionada en el contexto organizacional a partir de los resultados obtenidos, siendo los directivos los encargados de diseñar políticas para mejorar el nivel de resiliencia por medio de programas que enriquezcan la calidad de atención del personal administrativo.

Del mismo modo, con los resultados obtenidos de la resiliencia, el personal administrativo tomará conciencia acerca de la importancia de esta variable, participando de manera más activa en el desarrollo de dicha capacidad a fin de que pueda enfrentarse o responder a los retos de la vida laboral de manera más saludable. Así mismo, al contar con un personal administrativo con un índice de resiliencia mayor, los alumnos podrán recibir una mejor calidad de atención.

Por otro lado, gracias a los resultados obtenidos en cuanto a la variable liderazgo transformacional, los directivos podrán diseñar políticas destinadas a aumentar el nivel de liderazgo transformacional; y los colaboradores podrán identificar aquellas áreas que necesitan desarrollarlas, de esa manera, los clientes internos y externos podrán contar con un personal con cualidades como la empatía, carisma y motivación.

Por último, dado que la práctica del liderazgo transformacional fomenta mayor compromiso y la resiliencia puede potenciar la calidad de vida de las personas, el nivel de productividad y por ende la rentabilidad empresarial se vean afectados de manera positiva; resulta de vital importancia conocer la relación de ambas variables, pues esto permitirá el desarrollo de estrategias en las que al manipular una de las variables genere diversos beneficios en donde se vea involucrado el incremento del liderazgo transformacional y la resiliencia, lo cual pueda generar beneficios tales como la optimización de los recursos personales y organizacionales.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

HG: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

1.6.2 Hipótesis específica

H1: Existe relación directa y significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

H2: Existe relación directa y significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

H3: Existen diferencias significativas del liderazgo transformacional y sus dimensiones en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo según edad, sexo y tiempo de permanencia, 2017.

H4: Existen diferencias significativas entre la resiliencia, sus factores y dimensiones en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo según edad, sexo y tiempo de permanencia, 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

1.7.2 Objetivos específicos

Describir el liderazgo transformacional y sus dimensiones en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

Describir la resiliencia, sus factores y dimensiones en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

Determinar las diferencias del liderazgo transformacional y sus dimensiones según sexo, edad y tiempo de permanencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

Determinar las diferencias de la resiliencia, sus factores y dimensiones según sexo, edad y tiempo de permanencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

Nivel

De acuerdo a la clasificación realizada por Gay y Airasian (2003), el presente estudio es de nivel básico puesto que para los autores, estos se caracterizan por tener como prioridad la recolección y el estudio de datos que ayuden a incrementar los conocimientos de las teorías ya existentes.

Diseño

De acuerdo con las características del presente estudio, se optó considerar un diseño no experimental según la clasificación de Salkind (1999) quien señala que estos estudios se caracterizan por su imposibilidad de manipulación de las variables o la asignación aleatoria de los participantes, puesto a que se mide a las variables en su estado natural.

Tipo

El tipo de investigación seleccionado es el correlacional, debido a que el objetivo del estudio es el mostrar la relación existente entre las variables de estudio. Según Salkind (1999) este tipo de investigación se caracteriza por buscar e indagar acerca de las relaciones que presentan dos o más variables, sin explicar las causas o consecuencias entre las mismas.

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1 Liderazgo Transformacional

Definición conceptual

Es el proceso que se da en relación líder – seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimientos (Bass y Avolio 1994).

Definición Operacional

Medición de la variable por medio de la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004) adaptado por Luis Jesús Dávila Zevallos (2014) validado por prueba piloto.

Dimensiones

- Visión: (Ítems 1, 2, 3)
- Comunicación inspirada: (Ítems 4, 5, 6)
- Estimulación intelectual: (Ítems 7, 8, 9)
- Liderazgo de apoyo: (Ítems 10, 11, 12)
- Reconocimiento personal: (Ítems 13, 14, 15)

2.2.2 Resiliencia

Definición conceptual

Capacidad que presenta un individuo para realizar adecuadamente las cosas a pesar de la situación adversa o frustración por la que pueda estar pasando en su vida, superando y superándose para salir fortalecido, siendo capaz de realizar una transformación de sí mismo (Wagnild y Young 1993, p.6).

Definición Operacional

Medición de la variable por medio de la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (ER) (1993) validado por prueba piloto.

Factores

- Factor I: Competencia Personal: (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24)
- Factor II: Aceptación de uno mismo y de la vida (Ítems 7, 8, 11, 12, 16, 21, 22, 25)

Dimensiones

- Satisfacción personal: (Ítems 16, 21, 22, 25)
- Ecuanimidad: (Ítems 7, 8, 11, 12)
- Sentirse bien solo: (Ítems 5, 3, 19)
- Confianza en sí mismo: (Ítems 6, 9, 10, 13, 17, 18, 24)

- Perseverancia: (Ítems 1, 2, 4, 14, 15, 20, 23)

2.3. Población y muestra

Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que una población es el conjunto de casos que van a coincidir con una serie de especificaciones o características de los cuales se presente elegir una muestra (p.174).

Por otra parte, de acuerdo con Chávez (2007) la población de un estudio se define como “el universo del a investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados”. En su criterio se percibe que una población está conformada por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos a otros.

En tal sentido, la población de esta investigación está conformada por la totalidad de sujetos (162 colaboradores administrativos tanto varones como mujeres de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo, cuyas edades oscilan entre 21 y 62 años, los cuales laboran dentro de las diferentes áreas administrativas de la organización).

Tabla 1

Caracterización de la población según sexo

Sexo	f	%
F	86	53.1
M	76	46.9
Total	162	100.0

De acuerdo con el sexo, se observa que el 53.1% corresponde al sexo femenino mientras que el 46.9% al sexo masculino.

Tabla 2

Caracterización de la población según edad

Edad	f	%
21 A 34	90	55.6
35 A 48	56	34.6
49 A 62	16	9.9
Total	162	100.0

Según las edades de los participantes, se observa que el 55.6% tienen entre 21 a 34 años, seguidos del 34.6% quienes tienen entre 35 a 48 años y finalmente el 9.9% que posee entre 49 a 62 años.

Tabla 3

Caracterización de la población según tiempo de permanencia

Tiempo de permanencia	f	%
Menos de un años a 6 años	112	69.1
De 7 A 13 años	44	27.2
De 14 A 18 años	6	3.7
Total	162	100.0

De acuerdo con el tiempo de permanencia que tienen los colaboradores parte de la muestra, el 69.1% tiene entre 1 a 6 años en la empresa, el 27.2% se encuentra entre 7 a 13 años y finalmente el 3.7% lleva trabajando entre 14 a 18 años en la institución.

Muestra

Una muestra según Tamayo y Tamayo (2001), la conceptualiza como “un conjunto de elementos seleccionados con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual tomamos” (p.87). Atendiendo al tamaño de colaboradores administrativos, la investigadora asume estudiarla en su totalidad, asegurando así validez y receptividad externa.

A lo expuesto señala Mc Guigan (1996), “si una población es pequeña tal vez sea posible observar a todos los individuos además estudiar adecuadamente toda una población es preferible a estudiar sólo una muestra de ella” (p158). Tamayo y Tamayo sugiere llamarla muestra censal, pues recoge un censo en la totalidad del personal adscrito al estudio. Por lo tanto, por ser un número reducido de personas, no es necesaria la aplicación de la técnica de la muestra y muestreo, sino un censo poblacional.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Instrumento 1: Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (adaptado por Luis Jesús Dávila Zevallos)

Ficha Técnica

Autores del instrumento: Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin.

Año: 2004

Año de adaptación: 2014

Año de revisión piloto: 2017

Adaptación a nuestro medio: La población está constituida por 2500 docentes de educación básica regular de colegios nacionales, de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre 30 y 65 años, de Villa el Salvador. La muestra estuvo conformada por 890 docentes de 7 colegios seleccionados al azar.

Objetivo: Brindar una descripción y nivel del liderazgo transformacional.

Materiales: Manual, hoja del protocolo

Administración: Adultos Individual y colectiva. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente es de 10 a 15 minutos.

Áreas: Está conformada por 5 dimensiones: visión, comunicación inspirada, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal.

Base Teórica: Los autores Rafferty y Griffin, basándose en la teoría de liderazgo transformacional de Bass, Avolio y House (1998) definen las 5 dimensiones de la siguiente manera:

- **Visión:** Es la manifestación de una figura idealizada del porvenir en base a los valores de una organización.
- **Estimulación Intelectual:** Incrementa la atracción del personal y la concientización de los conflictos, y el incremento de su amplitud o capacidad para razonar de los problemas de diversas formas.
- **Comunicación Inspirada:** Es el enunciado de mensajes de manera positiva y al mismo tiempo estimulantes y animados hacia la organización, y las expresiones que edifican la confianza y motivación.
- **Liderazgo de Apoyo:** Denota la manifestación de interés y cuidado por los colaboradores, teniendo presente las necesidades personales.
- **Reconocimiento Personal:** El suministro de compensaciones como el enaltecimiento y el agradecimiento del empeño para el resultado de las metas específicas.

Calificación e Interpretación. La calificación es manual y es una escala de tipo Likert con 5 niveles, donde 1 es “raras veces o nunca”, mientras que 5 se refiere a “muy frecuentemente o siempre”. A mayor puntuación, mayor será el nivel de liderazgo transformacional, y a menor puntuación, menor será el nivel de estilo empleado.

Cada ítem se valorará de acuerdo a la frecuencia con la cual el individuo suele pensar de acuerdo a la siguiente escala:

5 = Con mucha frecuencia o siempre

4 = Muchas veces

3 = A veces

2 = Pocas veces

1 = Rara vez o nunca

Aspectos Psicométricos

Validez: Según la prueba Bimodal, donde los resultados son menores a 0.05, por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a para los ítems, es decir, la prueba conformada por 15 ítems tiene validez de contenido.

Confiabilidad: El nivel de confiabilidad según el alfa de Cronbach, según el Alfa de Cronbach, de cada uno de los componentes oscilan entre 0.714 y 0.821, siendo el alfa de Cronbach del test total de 0.734.

2.4.2. Instrumento 2: Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (ER)

Ficha Técnica

Autores: Gail M. Wagnild y Heather M. Young

Año: 1993

Año de revisión piloto: 2017

Objetivo: Establecer el nivel de resiliencia en las personas.

Materiales: Manual y hoja del protocolo

Administración: Individual o colectiva

Aplicación: Adolescentes y adultos. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente es de 15 a 20 minutos.

Áreas: Esta prueba posee dos factores, cada uno de los cuales refleja la definición teórica de resiliencia. Estos factores toman en consideración las siguientes características de resiliencia: ecuanimidad, perseverancia, confianza en sí mismo, satisfacción personal y sentirse bien solo.

Base Teórica: Según Wagnild y Young (1993) la resiliencia es la capacidad de resistir, tolerar la presión, los obstáculos y pese a ello hacer de manera correcta las cosas y bien hechas, cuando todo parece actuar en nuestra contra. Estos factores representan las siguientes características de Resiliencia:

- **Ecuanimidad:** denota un panorama balanceado de la vida propia y costumbres o experiencias, manejar las situaciones apaciguadamente y refrenando sus actitudes frente a la adversidad.
- **Perseverancia:** quiere decir que está ligada a la persistencia ante el infortunio o el desánimo, poseer un enérgico deseo de logro en autodisciplina.
- **Confianza en sí mismo:** Viene ser la capacidad de creer en uno mismo, en sus habilidades y al mismo tiempo identificar racionalmente sus propias debilidades.
- **Satisfacción Personal:** Viene ser la comprensión de la razón de la vida y cómo se asiste a esta. Haciendo mención la comprensión del significado de la vida, reconociendo las facetas positivas y negativas que conlleven a un sentido de bienestar.
- **Sentirse bien solo:** Referido a dar la significación de independencia y que somos seres importantes y únicos.

Calificación e Interpretación

Los ítems puntuados en una escala de formato Likert de 7 puntos donde; 1, es el máximo desacuerdo; 7, significa máximo de acuerdo, de los cuales los más altos puntajes serán indicadores de mayor resiliencia. Los participantes indicarán el grado de conformidad con el

ítem, y a todos los que son calificados positivamente de entre 25 a 175 serán puntajes indicadores de mayor resiliencia.

Aspectos psicométricos

Validez: Específicamente se halló una validez simultánea con medidas similares a otras medidas de adaptación tales como moral ($r = 0.28$), satisfacción de vida ($r=0.30$) y depresión ($r= -0.37$). Las correlaciones han variado desde 0.67 a 0.84 ($p < 0.01$) lo cual sugiere que la resiliencia es estable en el tiempo.

Confiabilidad: Wagnild y Young hallaron la consistencia de esta escala, a través del alpha de Cronbach, encontrando un valor de 0.94 para toda la escala y de 0.91 para el Factor I de Competencia personal y de 0.81 para el Factor II de Aceptación de sí mismo y de su vida.

Adaptación Piloto para la presente investigación

Coefficiente de validez de la prueba según V de Aiken

Este coeficiente puede obtener valores entre 0 y 1, y a medida que sea más elevado el valor computado, el ítem tendrá una mayor validez de contenido. Tal como lo señala Ecurra (1988, p. 107), la fórmula utilizada para determinar la validez de contenido fue la siguiente:

$$V = \frac{S}{(N(C - 1))}$$

En donde S, es igual a la sumatoria de S_i (valor asignado por el Juez), N es el número de jueces y C, constituye el número de valores del Inventario, en este caso 2 (acuerdo y desacuerdo). Ecurra (1988, p. 108) afirma que para que un ítem se considere válido, con un nivel de significancia de 0,05, es necesario contar con la aprobación de 4 jueces como mínimo (en el caso de que sean 5 jueces).

Validez de Contenido: Escala de Liderazgo Transformacional y Escala de Resiliencia

Tabla 4

Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según el Coeficiente V. de Aiken

Ítem	Jueces					S	V. Aiken
	J1	J2	J3	J4	J5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	0	1	1	5	0.80
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00

t

Tabla 4 se observa que los resultados de la V de Aiken en la Escala de Liderazgo Transformacional. Los valores alcanzados indican que ningún ítem deberá ser eliminado, quedando la prueba original con 15 ítems.

Tabla 5
Relación de ítems originales y modificados de la Escala de liderazgo transformacional

N	Ítem original	Ítem modificado
1	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización	Tengo una idea clara hacia dónde vamos como organización
2	Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	Tengo una idea clara de cómo quiero que sea mi área en cinco años
3	No tiene idea de hacia dónde va la organización	Sus tareas diarias se alinean a los valores organizacionales
4	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	Digo cosas que hacen sentir a mis compañeros orgullosos de ser parte de esta organización
5	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	Digo cosas positivas acerca del área de trabajo
6	Anima la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	Animó a la gente a ver situaciones llenas de oportunidades
7	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	Desafío a mis compañeros a pensar en nuevas alternativas o propuestas
8	Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a reflexionar sobre las cosas que nunca habían pensado antes
9	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	Ayudo a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 6
Validez de contenido de la Escala de Resiliencia, según el Coeficiente V. de Aiken

Ítem	Jueces					S	V. Aiken
	J1	J2	J3	J4	J5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	0	1	1	1	4	0.80
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	0	1	1	4	0.80
8	1	0	1	1	1	4	0.80
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	0	1	1	1	4	0.80
12	1	1	0	1	1	4	0.80
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	0	1	1	4	0.80
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	1	1	5	1.00
19	1	0	1	1	1	4	0.80
20	1	1	1	1	1	5	1.00
21	1	1	1	1	1	5	1.00
22	1	1	1	1	1	5	1.00
23	1	1	1	1	1	5	1.00
24	1	1	1	1	1	5	1.00
25	1	1	1	1	1	5	1.00

En la tabla 6 se observa que los resultados de la V de Aiken en la Escala de Resiliencia. Los valores alcanzados indican que ningún ítem deberá ser eliminado, quedando la prueba original con 25 ítems.

Tabla 7

Relación de ítems originales y modificados de la Escala de liderazgo transformacional

	N	Ítem original	Ítem modificado
F	3	Me siento capaz de mí mismo (a) más que nadie	Me siento muy capaz
u	7	Tomo las cosas sin mucha importancia	Tomo las cosas sin darles mucha importancia
e	9	Me siento capaz de llevar varias cosas a la vez	Me siento capaz de hacer varias cosas a la vez
n	17	Puedo sobrellevar el mal tiempo debido a mi autoestima	Puedo sobrellevar el mal tiempo por mi autoestima
t			
e			

: *Elaboración propia*

Coeficiente de validez según la Prueba Binomial

Para obtener la interpretación de resultados de la Prueba Binomial, se establece la H_a y el H_o :

H_a : La proporción de los jueces es diferente de 0.5, por lo tanto, si hay concordancia entre los jueces y la prueba es válida.

H_o : La proporción de los jueces es de 0.50, por lo tanto, la prueba no tiene validez de contenido

Tabla 8

Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según la prueba binomial

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
J1	Grupo 1	1	15	1,00	,50	,000
	Total		15	1,00		
J2	Grupo 1	1	15	1,00	,50	,000
	Grupo 2	0	15	1,00		
	Total		14	,93		
J3	Grupo 1	1	1	,07	,50	,001
	Grupo 2	0	15	1,00		
	Total		15	1,00		
J4	Grupo 1	1	15	1,00	,50	,000
	Total		15	1,00		
J5	Grupo 1	1	15	1,00	,50	,000
	Total		15	1,00		

En la tabla 8 se observa que los resultados son menores a 0.05, por lo que se rechaza la H_o y se acepta la H_a para los ítems, es decir, si hay

concordancia entre los jueces, por lo tanto, la prueba conformada por 15 ítems tiene validez de contenido.

Tabla 9
Validez de contenido de la Escala de Resiliencia, según la prueba binomial

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
J1	Grupo 1	1	25	1,00	,50	,000
	Total		25	1,00		
J2	Grupo 1	1	21	,84	,50	,001
	Grupo 2	0	4	,16		
	Total		25	1,00		
J3	Grupo 1	1	22	,88	,50	,000
	Grupo 2	0	3	,12		
	Total		25	1,00		
J4	Grupo 1	1	25	1,00	,50	,000
	Total		25	1,00		
J5	Grupo 1	1	25	1,00	,50	,000
	Total		25	1,00		

En la tabla 9 se observa que los resultados son menores a 0.05, por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a para los ítems, es decir, si hay concordancia entre los jueces, por lo tanto, la prueba conformada por 25 ítems tiene validez de contenido.

Confiabilidad por Consistencia Interna

Nunnally y Bernstein (1995, p. 253) señalan que la consistencia interna describe estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba. Existen diversos métodos para calcular este tipo de coeficiente, siendo los más usados: Alfa de Cronbach y el método de división por mitades (Alarcón, 1991, pp 302-304).

Método de Alfa de Cronbach

El coeficiente *alfa de Cronbach* es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa *confiabilidad* nula y 1 representa *confiabilidad* total, siendo el punto de corte 0.70 (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 567).

Tabla 10
Confiabilidad según el Alfa de Cronbach de la escala de Liderazgo Transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.904	15

En la tabla 10 se aprecia que el alfa del Cronbach del test total es de 0.904, es decir, posee un nivel alto de consistencia interna.

Tabla 11
Confiabilidad según el Alfa de Cronbach de la escala de Resiliencia

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.815	25

En la tabla 11 se aprecia que el alfa del Cronbach del test total es de 0.815, es decir, posee un nivel alto de consistencia interna.

Método de División por Mitades

Díaz (1993, p. 377, citado en Ferreras, 2008) sostiene que el procedimiento de la división en dos mitades para el cálculo de la fiabilidad consiste en la construcción de dos formas paralelas del mismo test seleccionando por un lado los elementos que ocupan los lugares pares, y por otro los que ocupan los lugares impares.

Dicha fiabilidad se obtiene calculando el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades paralelas y corrigiendo posteriormente el coeficiente obtenido a través de la fórmula Spearman-Brown (Díaz, 1993, p. 377, citado en Ferreras, 2008). Si el coeficiente es mayor a 0.70, la prueba es confiable.

Tabla 12

<i>n</i>	Estadísticas de fiabilidad	
<i>d</i>	Correlación entre formularios	0.775
<i>c</i>	Coficiente de Spearman-Brown Longitud desigual	0.873

de dos mitades de la Escala de Liderazgo Transformacional

La tabla 12 muestra una correlación de 0.841 entre ambas mitades, lo que implica una adecuada confiabilidad por el método de las dos mitades.

Tabla 13

<i>n</i>	Estadísticas de fiabilidad	
<i>d</i>	Correlación entre formularios	0.684
<i>c</i>	Coficiente de Spearman-Brown Longitud desigual	0.812

e de dos mitades de la Escala de Resiliencia

La tabla 13 muestra una correlación de 0.806 entre ambas mitades, lo que implica una adecuada confiabilidad por el método de las dos mitades.

Proceso de Baremación

Para Abad, Garrido, Olea y Ponsoda (2006), la baremación de un instrumento consiste en la asignación de un valor estandarizado a las puntuaciones directas obtenidas por el mismo instrumento. Para ello, se obtuvo de la muestra total, puntajes directos de acuerdo con la calificación de cada instrumento, los cuales fueron normados por medio de percentiles que permitieron la clasificación de los resultados por medio de niveles.

A continuación, se presentan los percentiles para cada una de los componentes y el puntaje total de la muestra piloto.

Tabla 14
 Percentiles para las 5 dimensiones y el puntaje total de la Escala de Liderazgo Transformacional

Pc	Visión	Comunicación Inspirada	Estimulación Intelectual	Liderazgo de Apoyo	Reconocimiento Personal	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Nivel
1 a 10	5 a 10	5 a 10	5 a 9	5 a 10	5 a 12	15 a 55	Muy bajo
11 a 20	10 a 11	11	10	11	-	56 a 57	
21 a 30	12	12	11	12	12	58 a 60	Bajo
31 a 40	-	-	12	-	-	61	
41 a 50	13	-	-	13	13	62	Promedio
51 a 60	-	13	13	-	-	63 a 64	
61 a 70	14	-	-	14	14	65 a 68	Alto
71 a 80	-	14	14	-	-	69 a 70	
81 a 90	-	15	15	15	15	71 a 73	Muy alto
91 a 99	15	-	-	-	-	74 a 75	
<i>n</i>	50	50	50	50	50	50	
<i>Media</i>	12.660	12.460	11.860	12.760	13.180	62.920	
<i>DS</i>	1.7567	1.9713	2.4076	1.7090	1.6499	7.4720	

Tabla 15
 Percentiles para los 2 factores, 5 dimensiones y el puntaje total de la Escala de Resiliencia

Pc	Satisfacción personal	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en si mismo	Perseverancia	Factor I Competencia Personal	Factor II Aceptación de uno mismo y de la Vida	RESILIENCIA	Categoría
1 a 5	3 a 17	6 a 12	3 a 15	7 a 36	7 a 34	17 a 90	8 a 32	25 a 126	Bajo
6 a 10	-	13	16	37 a 38	35 a 36	-	33 a 34	127 a 130	Inferior al promedio
11 a 25	18 a 21	14 a 15	17	39 a 40	37	91 a 96	35 a 37	131 a 136	
26 a 40	22	16 a 17	18	41 a 42	38 a 40	97 a 100	38 a 40	137 a 141	Promedio
41 a 60	23	18 a 21	19	43	41 a 42	101 a 104	41	142 a 145	
61 a 75	24	-	-	44 a 45	43 a 44	105 a 109	42 a 45	146 a 155	Superior al promedio
76 a 90	25	22 a 24	20	46 a 48	45 a 46	110 a 113	46 a 49	156 a 162	
91 a 95	26 a 27	-	-	-	-	114 a 116	50 a 51	163 a 166	
96 a 99	28	25	21	49	47 a 49	117 a 119	52 a 56	167 a 175	Alto
<i>n</i>	50	50	50	50	50	50	50	50	
<i>Media</i>	23.14	18.66	18.74	43.34	40.92	103.00	41.80	144.80	
<i>DS</i>	2.696	4.246	1.816	3.868	3.719	8.117	5.470	11.688	

2.4 Métodos de Análisis de Datos

El método cuantitativo está basado en la toma de medidas, las cuales a través del análisis de datos podrán concluir en estadísticos.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, ya que los datos recolectados serán expresados gráficamente a través del software estadístico SPSS, para la respectiva interpretación de los resultados. Así también se realizará un análisis de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach.

Se seleccionó la población a la cual va dirigido los instrumentos y se evaluó una población de 165 colaboradores administrativos (varones y mujeres) en la Universidad Señor de Sipán 2017 – II, realizada en la ciudad de Chiclayo. Posteriormente se ingresaron los datos en el programa estadístico SPSS para procesar la información.

Para realizar la adaptación de la Escala de Liderazgo Transformacional y la Escala de Resiliencia (ER) en colaboradores administrativos de Chiclayo, se realizaron los siguientes procedimientos:

- a) Se realizaron cambios gramaticales en algunos ítems de ambas escalas, modificando palabras que no se utilizan en nuestro contexto
- b) Para hallar la validez de contenido se contó con la calificación de 5 jueces expertos, los cuales evaluaron cada uno de los 15 ítems de la Escala de Liderazgo Transformacional de la prueba original y a través de la V de Aiken se corroboró la validez, quedando con la cantidad de ítems de la prueba original. De igual manera, se evaluaron los 25 ítems de la Escala de Resiliencia (ER) de la prueba original y a través de la V de Aiken se corroboró la validez, quedando con la cantidad de ítems inicial.
- c) Para realizar el ingreso de la base de datos, se utilizó el programa SPSS 18 y MS Excel 2012
- d) Para la validez de constructo se trabajó a través del análisis factorial exploratorio con el test de Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) y la prueba de Barlett.

- e) Para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach y el índice de Guttman.
- f) Se utilizó la T de Student para determinar si existían diferencias en función de las variables sociodemográficas: sexo y nivel de competencia en las variables de estudio y ver la pertinencia de hacer baremos diferenciados.
- g) Para la baremación se hallaron percentiles generales y por dimensiones; agrupando la muestra por sexo y nivel de competencia.

2.5 Aspectos Éticos

Las consideraciones éticas de la presente investigación consideran el compromiso y el alto grado de responsabilidad en el desarrollo de este proyecto, evitando el plagio y/o falsedades; por lo tanto, se ha respetado la propiedad intelectual de los autores por lo cual se citó cada texto o información empleada en la presente investigación.

La recolección de los datos se realizó con el consentimiento de los colaboradores administrativos de las diversas áreas correspondientes. Así también se les informó a los colaboradores el tiempo que va a requerir su participación.

III. RESULTADOS

Prueba de normalidad

Tabla 16
Prueba de normalidad

Estadístico	Visión	Comunicación Inspirada	Estimulación Intelectual	Liderazgo de Apoyo	Reconocimiento Personal	Liderazgo Transformacional	Satisfacción personal	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en si mismo	Perseverancia	Resiliencia
K-S	1.881	1.757	1.997	2.085	2.262	.980	1.576	1.026	2.533	1.290	1.617	.787
<i>p</i>	.002	.004	.001	.000	.000	.292	.014	.243	.000	.072	.011	.565

Tal como se aprecia en la tabla 16, se observa que en la mayoría de casos los datos no se ajustan a una distribución normal debido al valor de significancia obtenido ($p < 0.05$), por lo que corresponden a una distribución no paramétrica; sin embargo, las variables Liderazgo Transformacional y Resiliencia, presentan una distribución normal ($p > 0.05$); por lo tanto, se consideró para el análisis inferencial de las variables (Liderazgo transformacional y Resiliencia) el uso de estadísticos para datos paramétricos (R de Pearson), mientras que para el análisis inferencial entre las dimensiones se utilizó la estadística no paramétrica (Rho de Spearman).

Análisis descriptivos

Tabla 17
Descripción del liderazgo transformacional

Estadístico	Liderazgo transformacional	Visión	Comunicación Inspirada	Estimulación Intelectual	Liderazgo de Apoyo	Reconocimiento Personal
Media	61.94	12.44	12.36	11.65	12.35	13.15
Mediana	62.000	13.000	12.000	12.000	12.000	13.000
Desv. típ.	7.2182	1.9967	2.0116	2.1740	1.9379	1.6502
Asimetría	-.370	-.911	-.617	-.666	-.670	-.584
Curtosis	.016	.941	.414	.570	.004	-.140

Tal como se muestra en la tabla 17, la variable liderazgo transformacional presenta una media de 61.94 equivalente a un nivel promedio, lo que

refiere que existe un nivel intermedio del liderazgo que busca generar cambios positivos en la organización y sus seguidores. Por otro lado, las dimensiones visión (M=12.44), comunicación inspirada (M=12.36), estimulación intelectual (M=11.65) y liderazgo de apoyo (M=12.35) presentan valores de media equivalente a un nivel bajo de la variable, lo que indicaría que existe un nivel bajo en las expresiones de ideas a futuro que respeten los valores de la organización, el uso de mensajes adecuados que generen motivación, la capacidad para dar nuevas soluciones a los problemas y la preocupación por el desarrollo o las necesidades de sus seguidores. Sin embargo, la dimensión reconocimiento personal alcanza una media de 13.15 equivalente a un nivel promedio respecto al suministro de recompensas frente a esfuerzos o el logro de metas y objetivo específicos. Así mismo, se observa que para todos los casos los datos presentan una distribución asimétrica negativa ($As < 0$), lo que refiere que la minoría de datos se encuentran ubicados hacia la izquierda de la media, por lo consiguiente los valores de curtosis son referenciales por no contar con una distribución simétrica ($As \neq 0$).

Tabla 18

Niveles de liderazgo transformacional y sus dimensiones

Nivel	Liderazgo transformacional	Visión	Comunicación Inspirada	Estimulación Intelectual	Liderazgo de Apoyo	Reconocimiento Personal
	%	%	%	%	%	%
Muy bajo	27.2	26.5	22.9	25.3	26.5	11.1
Bajo	19.8	19.8	22.8	38.9	24.1	30.2
Promedio	17.9	20.4	19.1	18.5	17.3	12.3
Alto	22.2	17.9	8.6	6.8	19.1	15.4
Muy alto	13.0	15.4	20.4	10.5	13.0	30.9

En la tabla 18, se observan los niveles alcanzados en la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones. De acuerdo con ello, el 53% de la muestra alcanza un nivel promedio a muy alto, mientras que el 47% presenta un nivel bajo a muy bajo de la variable. En cuanto a las

dimensiones del liderazgo transformacional, en la dimensión visión el 53.7% alcanza un nivel promedio a muy alto respecto a la ideación a futuro basado en los valores de la empresa; por otro lado, en la dimensión comunicación inspirada, el 48.1% alcanza un nivel promedio a muy alto respecto al uso de mensajes que fomenten la motivación y confianza. No obstante, en la dimensión estimulación intelectual, un 64.2% presenta un nivel bajo a muy bajo en la capacidad de plantear nuevas soluciones a los problemas; así mismo, en el liderazgo de apoyo, un 50.6% alcanza un nivel bajo a muy bajo respecto a la preocupación por los seguidores tomando en cuenta sus necesidades individuales. Por otro lado, el 58.6% de la muestra presenta un nivel promedio a muy alto en la dimensión reconocimiento personal, referente al uso de recompensas y elogios que reconocen los esfuerzos y logros de los objetivos.

Tabla 19

Descripción de resiliencia, sus factores y dimensiones

Estadístico	Resiliencia	FACTOR I	FACTOR II	Satisfacción personal	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en sí mismo	Perseverancia
Media	145.46	103.01	42.44	23.22	19.22	18.62	43.61	40.78
Mediana	145	104	42	23	20	19	44	41
Desv. típ.	13.136	9.104	5.475	3.040	3.824	2.019	3.941	4.332
Asimetría	-.242	-.419	.079	-.370	-.277	-1.024	-.607	-.318
Curtosis	-.348	-.403	-.420	-.426	.089	1.089	-.078	-.238

En cuanto a la variable resiliencia, se aprecia que la muestra alcanza una media de 145.46 equivalente a una categoría promedio respecto a la capacidad para soportar presiones o dificultades de diversas situaciones de la vida. Por otro lado, en el factor I: Competencia personal, se observa una media de 103.01 equivalente a una categoría promedio de autoconfianza, capacidad para decidir, independencia, fuerza e ingenio; así mismo, en el factor II: Aceptación de uno mismo y de la vida, se observa una media de 42.44 equivalente a una categoría promedio en la capacidad o flexibilidad para adaptarse, aceptarse a sí mismo y un sentimiento de tranquilidad ante la adversidad. En cuanto a las dimensiones de la variable se observa que,

en todos los casos, alcanzan un valor de media equivalente a un nivel promedio respecto a la perspectiva adecuada de la vida (ecuanimidad), la persistencia frente adversidades que motiven el logro y la autodisciplina (perseverancia), la habilidad para creer en su propia persona (confianza en sí mismo), la comprensión de sí mismo (satisfacción personal) y un sentido de independencia y libertar (sentirse bien sólo). Respecto a la distribución de los datos, estos presentan una asimetría negativa para todos los casos, por lo que la mayor parte de los datos se encuentran concentrados al lado derecho de la media. Así mismo, el valor de curtosis es no representativo al no presentar una distribución simétrica de los datos ($As \neq 0$).

Tabla 20

Niveles de resiliencia, sus factores y sus dimensiones

Niveles	Resiliencia	FACTOR I	FACTOR II	Satisfacción personal	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en sí mismo	Perseverancia
	%	%	%	%	%	%	%	%
Bajo	8.0	2.5	9.9	3.7	3.1	8.6	4.9	5.6
Inferior al promedio	16.0	14.2	13	25.3	13.6	16.7	16.7	20.4
Promedio	50.0	54.3	48.1	30.2	56.2	34.6	41.4	53.1
Superior al promedio	22.8	24.1	24.7	32.1	17.9	22.2	27.2	13
Alto	3.1	4.9	4.3	8.6	9.3	17.9	9.9	8

De acuerdo con los niveles de la variable resiliencia, se aprecia que el 50.0% alcanza una categoría promedio, mientras que el 22.8% alcanza una categoría superior al promedio. En cuanto a los factores competencia personal y aceptación de uno mismo y de la vida, el 53.3% y el 48.1% alcanza un nivel promedio respectivamente. Por otro lado, en la dimensión satisfacción personal se observa que el 32.1 alcanza una categoría superior al promedio; en la dimensión ecuanimidad, el 56.2% alcanza un nivel promedio; el 34.6% presenta un nivel promedio de la dimensión sentirse bien solo; así mismo, en la dimensión confianza en sí mismo y en

la dimensión perseverancia, el 41.4% y el 53.1% alcanza un nivel promedio respectivamente.

Análisis inferencial

Tabla 21

Relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia

Variable	Estadístico	Resiliencia
Liderazgo transformacional	Pearson Sig. (bilateral)	,434** .000

De acuerdo con la información mostrada en la tabla 21, se observa que existe una relación significativa ($p < 0.05$) entre el liderazgo transformacional y la resiliencia, con un valor de $r = 0.434$ correspondiente a una relación positiva media, por lo que, ante el incremento de una de las variables, será significativo el aumento en la otra. Por lo tanto, el aumento de un liderazgo orientado a cambios positivos incrementaría la capacidad para soportar o tolerar las diversas presiones u obstáculos que puedan presentarse en distintas situaciones de la vida o viceversa. De la misma manera, la disminución en los niveles de una de las variables afectaría de manera significativa a la otra.

Tabla 22

Regresión lineal simple

Variable	R ²	B ₀	Beta	ε	p
Resiliencia	0.188	27.263	0.434	0.039	,000

Tal como se aprecia en la tabla 19, se estableció un modelo de regresión lineal simple en donde se obtuvo un valor significativo ($p < 0.01$) con un coeficiente de determinación de 0.188 para la razón del liderazgo transformacional, por lo que la resiliencia explica en un 19% el liderazgo transformacional en los colaboradores, con una capacidad de 0.434 respecto al peso Beta estandarizado, con un error aleatorio de 0.039.

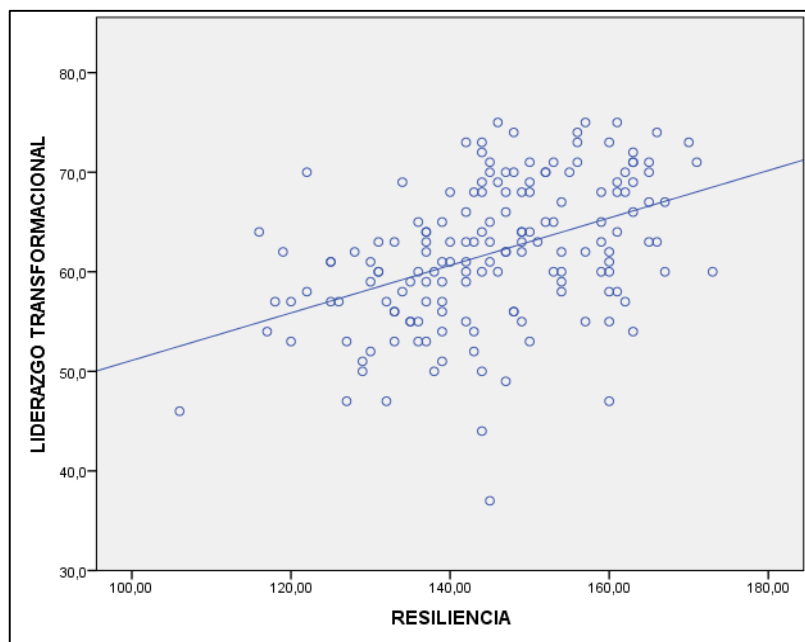


Figura 1. Tendencia lineal de correlación entre liderazgo transformacional y resiliencia

En la figura 1, se aprecia la dispersión de los datos obtenidos según el modelo lineal desarrollado, el cual fundamenta la siguiente ecuación:

Ecuación lineal: $y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \varepsilon$; reemplazando se obtiene:

$$\text{Liderazgo transformacional} = 27.263 + 0.434 \cdot \text{Resiliencia} + 0.039$$

Tabla 23

Relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia

Variables	Factores	Estadístico	Liderazgo transformacional Dimensiones				
			Visión	Comunicación inspirada	Estimulación intelectual	Liderazgo de apoyo	Reconocimiento personal
Resiliencia Factores	Factor I: Competencia Personal	Rho	,401**	,297**	,423**	,403**	,408**
		<i>p</i>	.000	.000	.000	.000	.000
	Factor II: Aceptación de uno mismo y de la vida	Rho	.092	.138	,244**	,213**	,200*
		<i>p</i>	.244	.079	.002	.007	.011

En cuanto a la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia, se observa que existe relación significativa y directa entre la competencia personal y las dimensiones visión ($\rho=0.401$), comunicación inspirada ($\rho=0.297$), estimulación intelectual ($\rho=0.423$), liderazgo de apoyo ($\rho=0.403$) y reconocimiento personal ($\rho=0.408$), por lo que un aumento o disminución en los niveles del factor, incrementaría o disminuiría de forma significativa los niveles de las dimensiones del liderazgo transformacional y viceversa. Por otro lado, sólo se identifica relación significativa y directa entre el factor aceptación de uno mismo y de la vida con las dimensiones estimulación intelectual ($\rho=0.244$), liderazgo de apoyo ($\rho=0.213$) y reconocimiento personal ($\rho=0.200$), por lo que el incremento del factor incrementaría únicamente los niveles de las dimensiones estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal o viceversa.

Tabla 24

Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia

Variable	Dimensiones	Estadístico	Resiliencia				
			Satisfacción	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en sí mismo	Perseverancia
Liderazgo transformacional	Visión	Rho	,215**	-.075	,289**	,362**	,390**
		<i>p</i>	.006	.344	.000	.000	.000
	Comunicación Inspirada	Rho	.150	.044	,211**	,296**	,244**
		<i>p</i>	.056	.574	.007	.000	.002
	Estimulación intelectual	Rho	,294**	.094	,375**	,408**	,349**
		<i>p</i>	.000	.234	.000	.000	.000
	Liderazgo de apoyo	Rho	,266**	.063	,348**	,348**	,364**
		<i>p</i>	.001	.422	.000	.000	.000
	Reconocimiento personal	Rho	,312**	.030	,318**	,413**	,331**
		<i>p</i>	.000	.707	.000	.000	.000

De acuerdo con la tabla 24, se observa que existe relación significativa directa entre la dimensión satisfacción de la resiliencia y las dimensiones

visión ($\rho=0.215$), estimulación inspirada ($\rho=0.294$), liderazgo de apoyo ($\rho=0.266$) y reconocimiento personal ($\rho=0.312$). Por otro lado, existe una relación significativa y directa entre la dimensión *sentirse bien solo* con todas las dimensiones del liderazgo transformacional, con valores entre 0.289 a 0.375. De la misma manera, la dimensión *confianza en sí mismo* de la resiliencia presenta una relación significativa y directa con las dimensiones del liderazgo transformacional con valores de relación entre 0.296 a 0.413). Por otro lado, la dimensión *perseverancia* presenta relación significativa y directa con las dimensiones del liderazgo transformacional con valores obtenidos mediante el Rho de Spearman entre 0.244 a 0.390 de relación. Por último, no existe relación significativa entre la ecuanimidad y las dimensiones del liderazgo transformacional. Esto significaría que las dimensiones que caracterizan el liderazgo transformacional no se vinculan con la percepción adecuada de la propia vida que le permita medir sus actitudes frente a situaciones adversas.

Tabla 25

Diferencias del liderazgo transformacional y sus dimensiones según sexo, edad y tiempo de permanencia

Variable Sociodemográfica	Estadísticos	Liderazgo transformacional	Visión	Comunicación Inspirada	Estimulación Intelectual	Liderazgo de Apoyo	Reconocimiento Personal
Sexo	U	3026.0	3116.0	2969.5	2652.0	2954.5	2843.0
	Z	-0.540	-.230	-.734	-1.832	-0.801	-1.156
	p	.589	.818	.463	.067	.423	.248
Edad	K-W	3.179	10.829	5.921	3.220	3.032	4.600
	gl	2	2	2	2	2	2
	p	.204	.004	.052	.200	.220	.100
Tiempo de permanencia	K-W	.315	3.820	.390	.704	1.886	1.181
	gl	2	2	2	2	2	2
	p	.854	.148	.823	.703	.390	.554

En la tabla 25, se aprecia que sólo existen diferencias significativas ($p=0.04$) en la dimensión *visión* del liderazgo transformacional según la edad de la muestra.

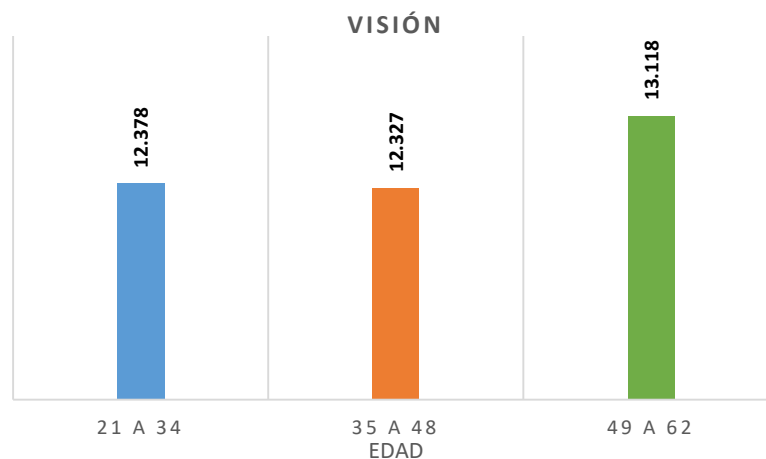


Figura 2. Comparación de media de la dimensión visión según edad

Tal como se aprecia en la figura 2, al realizar la comparación de medias de la dimensión *visión* según la edad, se observa que las personas entre 49 a 62 años alcanzan una media de 13.118 equivalente a un nivel promedio de la dimensión, por lo que aquellos sujetos de la muestra que se encuentren dentro de este rango de edad presentan mayores ideas hacia el futuro basados en los valores propios de la organización.

Tabla 26

Diferencias de la resiliencia según sexo, edad, y tiempo de permanencia

Variable Sociodemográfica	Estadísticos	Resiliencia	FACTOR I	FACTOR II	Satisfacción	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en sí mismo	Perseverancia
Sexo	U	2624.0	2836.5	2409.0	2908.5	2346.0	3085.5	2698.0	3040.5
	Z	-1.900	-1.177	-2.636	-.937	-2.855	-.335	-1.654	-.484
	p	.057	.239	.008	.349	.004	.738	.098	.628
Edad	K-W	1.864	.890	4.254	.525	5.065	2.035	.179	1.008
	gl	2	2	2	2	2	2	2	2
	p	.394	.641	.119	.769	.079	.362	.914	.604
Tiempo de permanencia	K-W	3.331	1.184	7.170	1.293	11.413	2.976	1.457	.807
	gl	2	2	2	2	2	2	2	2
	p	.189	.553	.028	.524	.003	.226	.483	.668

En cuanto a la diferencia de la resiliencia según las variables socio demográficas, se aprecia que sólo existe también diferencia significativa en

el factor *aceptación de uno mismo y de la vida* según el sexo (0.008) y el tiempo de permanencia ($p=0.028$). Así mismo, existe diferencia significativa en la dimensión *ecuanimidad* ($p=0.04$) y el factor *aceptación de uno mismo y de la vida* ($p=0.03$) según el sexo. Del mismo modo existen diferencias significativas en la variable *ecuanimidad* según la edad ($p=0.079$) y el tiempo de permanencia ($p=0.003$).

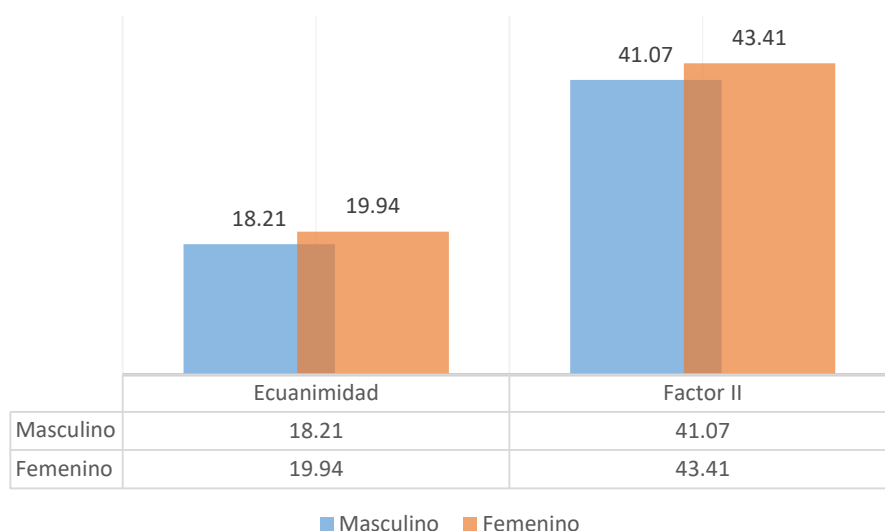


Figura 3 Comparación de media de la dimensión *ecuanimidad* y el factor II según sexo

En la figura 3 se aprecia la comparación de medias obtenidas en la dimensión *ecuanimidad* y el factor *aceptación de uno mismo y de la vida* según el sexo. Tal como se aprecia en ambos casos, son las mujeres las que presentan un valor de media superior a la alcanzada por los hombres, por lo que es el sexo femenino el que desarrolla una perspectiva adecuada a la realidad y a las experiencias de vida que le ayuden a tomar decisiones adecuadas a la realidad y una actitud moderada ante la adversidad (*ecuanimidad*), así como una capacidad para adaptarse a las situaciones de la vida, manteniendo una perspectiva estable coherente con la aceptación personal que impulse un sentimiento de tranquilidad ante la adversidad (*aceptación de uno mismo y de la vida*).

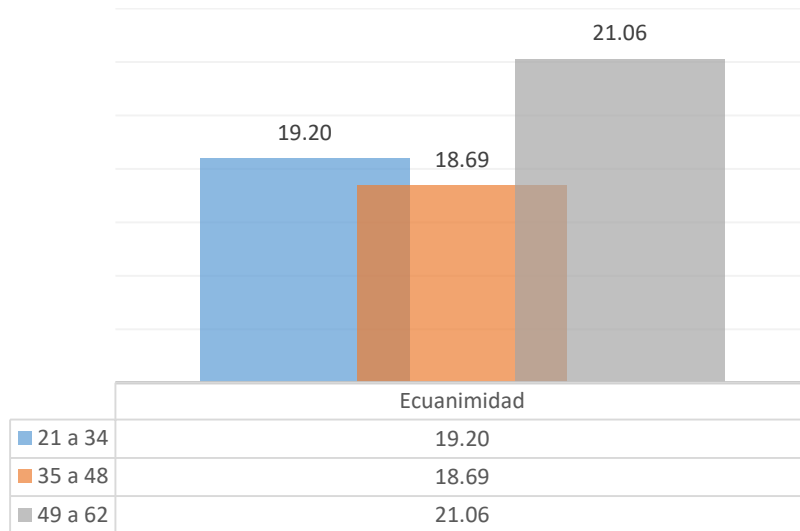


Figura 4 Comparación de media de la dimensión ecuanimidad según la edad

En la figura 4 se observa la comparación de los valores obtenidos en la media según la edad de la muestra. De acuerdo con ello, se aprecia que el grupo cuyas edades oscilan entre 49 a 62 años, alcanza una media de 21.06 equivalente a una categoría superior al promedio, en comparación con los de 21 a 34 que alcanza una media de 19.20 y los de 35 a 48 que presentan una media de 18.69, ambos equivalente a un nivel promedio de la dimensión. Esto significa que son las personas de mayor edad (49 a 62 años) los que presentan mayor capacidad una percepción adecuada a las experiencias de vida que le faciliten una toma de decisiones coherente y una actitud favorable ante la adversidad.

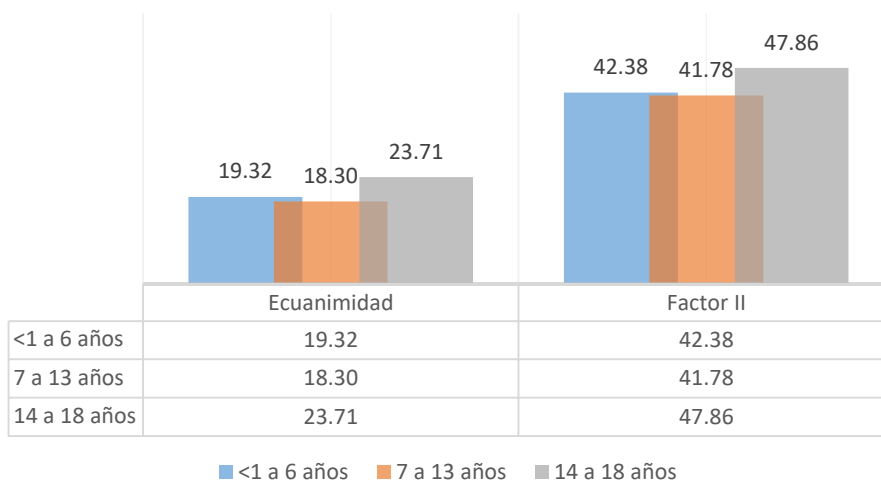


Figura 5. Comparación de media de la dimensión ecuanimidad y el factor II según el tiempo de permanencia

Según los datos mostrados en la figura 5, se aprecia que aquellas personas que presentan un tiempo de permanencia entre 14 a 18 años, alcanzan un valor de media de 23.71 en la dimensión *ecuanimidad* y un valor de 47.86 en el factor *aceptación de uno mismo y de la vida*, ambos equivalentes a una categoría superior al promedio, en contraste con los valores obtenidos por aquellos trabajadores que presentan un tiempo de permanencia menor a los 14 años, cuyos valores de media equivalen a una categoría promedio. Esto indicaría que, a mayor tiempo de permanencia de los trabajadores, los niveles de la dimensión *ecuanimidad* y del factor *aceptación de uno mismo* de a la resiliencia incrementaría.

IV. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos en el presente estudio, se identificó que existe una relación significativa ($p < 0.05$) entre el liderazgo transformacional y la resiliencia, con un valor de $r = 0.434$ equivalente a una relación positiva media. Por lo tanto, el aumento de un liderazgo orientado a cambios positivos incrementaría la capacidad para soportar o tolerar las diversas presiones u obstáculos que puedan presentarse en distintas situaciones de la vida o viceversa. Así mismo, al realizar el análisis de determinación por medio de coeficiente R de Pearson, se obtiene que las variables liderazgo transformacional y la resiliencia se explican en un 19% del resultado total, permitiendo construir un modelo de regresión lineal cuyo resultado proporcionó la estructura de una ecuación lineal que explica la variable liderazgo transformacional por medio de la resiliencia. Dicho modelo coinciden con el estudio de Sylvester (2015), el cual analizó el impacto de la resiliencia en los comportamientos de liderazgo transformacional en una población similar, obteniendo en sus resultados que hay una relación moderada pero significativa en las dos variables, además mediante el análisis de regresión lineal, determinó que la resiliencia es una variable predictora del liderazgo transformacional, la cual explica el 23% de la varianza de comportamiento del líder organizacional. Así mismo, dichos resultados concuerdan de igual forma con el estudio de Wasden (2014), el cual realizó un estudio correlacional entre el Liderazgo Transformacional y Resiliencia en personal administrativo, obteniendo en sus resultados que existe una relación moderadamente positiva entre las dos variables de estudio.

En relación con los datos obtenidos, Orts (2010) explica que el liderazgo necesita de la resiliencia, ya que el líder es aquella persona que tiene la habilidad o competencia de influir a otros por medio de un entrenamiento que conlleve al fortalecimiento de los pilares que ayudan a desarrollar y fortalecer la resiliencia. Así mismo, García, Rubio y Bravo (2007) mencionan que precisamente el liderazgo de tipo transformacional puede beneficiar cambios en sus seguidores con respecto a los factores de riesgo

psicosociales, ya que puede disminuir el impacto de estos mismos. Por lo tanto, podríamos inferir que la relación identificada entre las variables de estudio podría deberse a las diversas prácticas adecuadas de comunicación y apoyo entre los colaboradores las cuales son parte de sus actividades dentro de la organización y fuera de ella; por otro lado, al estar expuestos a constantes cambios, retos o conflictos que implican un esfuerzo cognitivo y emocional, las personas con liderazgo transformacional, responden ante dichos cambios mediante estrategias que impulsan el fortaleciendo de su capacidad de resiliencia.

En cuanto a la descripción de las variables de estudio, la variable liderazgo transformacional presenta un nivel promedio, con un valor de media de 61.94 y una distribución de tipo asimétrica negativa. En cuanto al nivel alcanzado de liderazgo transformacional, se observa que un 53.1% de la muestra total obtiene un nivel promedio a muy alto. Respecto a los niveles alcanzados en cada dimensión de la variable, se observa que presentan un nivel promedio a muy alto en las dimensiones visión (53.7%) y comunicación inspirada (48.1%); no obstante, en las dimensiones estimulación intelectual (64.2%) y liderazgo de apoyo (50.6%) se caracterizan por presentar un nivel promedio a muy bajo de la variable; no obstante, en la dimensión reconocimiento personal, un 58.6% presenta un nivel promedio a muy alto. Estos hallazgos concuerdan parcialmente con el estudio realizado por D' Ovidio (2014), quien, en una muestra de 265 empleados, obtuvo que el 63.3% de las personas presentan un nivel alto de liderazgo transformacional; así mismo, se obtuvo un alto nivel en las dimensiones que componen a la variable.

Según Noguera, Pitarch y Esparcia (2009) las personas con liderazgo transformacional se comprometen con la organización, de tal manera que exploran formas para dar solución a los problemas, por lo que, a mayor inestabilidad en el entorno laboral, mayor necesidad de desarrollar un liderazgo transformacional; además, para Rafferty y Griffin (2004) un líder transformacional expresa su preocupación tanto por sí mismo y sus seguidores, buscando satisfacer la necesidad de todos sus colaboradores.

Por lo tanto, los diversos cambios o dificultades que podría estar presentando la organización estarían motivando el desarrollo de características propias de un líder transformacional en los colaboradores, puesto a que el hallazgo de los niveles de la variable nos infiere una capacidad promedio a alto en la expresión de un modelo idealizado (visión), el uso de mensajes positivos y alentadores entre los colaboradores (comunicación inspirada), así como, el uso de recompensas y reconocimiento para el logro de objetivos (reconocimiento personal); sin embargo, la capacidad en dar solución a los problemas (estimulación intelectual) y la preocupación por la necesidad personal de los seguidores (liderazgo de apoyo) no estarían siendo influenciados por la organización, lo que indicaría la presencia de determinados factores tales como la supervisión, los niveles de motivación o la propia incertidumbre laboral los que estarían afectando estas características de la variable.

De acuerdo con los niveles de la variable resiliencia, se aprecia que un 75.9% de los colaboradores presenta una categoría promedio a alto de la variable resiliencia. En cuanto a los factores competencia personal y aceptación de uno mismo y de la vida, el 83.3% y el 77.1% alcanza un nivel promedio a alto respectivamente. Por otro lado, las dimensiones presentan un nivel promedio a alto con un 70.9% en la dimensión satisfacción personal, un 83.4% en la dimensión ecuanimidad, un 74.7% en la dimensión sentirse bien solo, un 78.5% en la dimensión confianza en sí mismo y un 74.1% en la dimensión perseverancia. Esto indicaría que los colaboradores de una universidad privada de Chiclayo presentan niveles promedio a alto en cuanto a la capacidad de realizar las cosas de manera adecuada ante situaciones adversas.

Estos resultados guardan relación con el estudio elaborado por Flores y Farfán (2015) quienes en una muestra de empresarios del emporio de gamarra identificaron niveles de resiliencia altos ante estrategias planteadas para afrontar determinadas crisis planteadas. Ante ello, León (2013) señala que existen dos condiciones necesarias para el desarrollo de la resiliencia en una organización: en primer lugar, es necesario que la organización haya

experimentado una situación crítica; y en segundo lugar, la recuperación que esta haya presentado durante el proceso de desarrollo de la misma empresa. Por lo consiguiente, esto podría indicar que la organización estaría vivenciando situaciones de cambio, las cuales, estarían generando en los colaboradores diferentes capacidades que les permitan afrontar adecuadamente dichas situaciones, siendo la resiliencia la resultante de dicho fenómeno.

En lo que respecta a la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia, existe una relación significativa ($p < 0.05$) entre el factor competencia personal y todas las dimensiones del liderazgo transformacional, con valores en el coeficiente de Rho de Spearman entre 0.297 a 0.423, lo que equivale a una relación positiva débil a media. Sin embargo, solo existe relación significativa ($p < 0.05$) y directa entre el factor aceptación de uno mismo y de la vida con las dimensiones estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal, con valores de Rho entre 0.200 a 0.244 equivalente a una relación positiva débil. Esto indicaría que el factor relacionado a las características personales de un individuo como la confianza, perseverancia, decisión, optimismo entre otros, se vincula significativamente con las características propias del liderazgo transformacional; mientras que, el factor relacionado con las características de autoaceptación, flexibilidad, adaptabilidad y una perspectiva de vida, se vincula con la capacidad para solucionar problemas, la preocupación por las necesidades personales de los seguidores y el uso de recompensas o reconocimientos de los esfuerzos por alcanzar los objetivos de la organización. Esto apoya los estudios de Horta y Puente (2012) quienes, en una muestra conformada por colaboradores de cuatro empresas colombianas, determinaron que existen características propias de un líder transformacional las cuales influyen en el aumento de la capacidad de resiliencia tales como la flexibilidad, responsabilidad, confianza, capacidad de convertir las amenazas en nuevas oportunidades, la comunicación y el manejo adecuado de la situación.

En lo que respecta a la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia, se obtiene que sólo existe relación directa y significativa ($p < 0.05$) entre la dimensión *visión, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal* con las dimensiones *satisfacción, sentirse bien solo, confianza en sí mismo y perseverancia* de la resiliencia. Así mismo, existe relación directa y significativa ($p < 0.05$) entre la dimensión *comunicación inspirada* con la dimensión *sentirse bien solo, confianza en sí mismo, perseverancia*. Sin embargo, uno de los resultados más relevantes es la no existencia de relación significativa ($p > 0.05$) entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la dimensión ecuanimidad de resiliencia. Si bien los estudios que definen la relación entre las dimensiones de las variables estudiadas son escasos, Walding y Young (1998) señalan que la ecuanimidad es aquella capacidad en la que un individuo logra un balance apropiado ante situaciones adversas, en donde su personalidad muestra características pacíficas que refrenan su actitud ante dichos acontecimientos. No obstante, para Bass (1998) los líderes son agentes que impulsan el cambio, por lo que la tranquilidad o calma, no son características propias de un líder, puesto a que ello limitaría los cambios transformacionales de la propia organización. Añade que, contrario a la ecuanimidad, los verdaderos líderes son arriesgados, confrontan el statu quo, rompen esquemas y buscan crear nuevas cosas, todo en favor de la organización a la que representan. Esto se apoya en los resultados de Horta y Puentes (2012) al manifestar que una de las características propias de un líder resiliente es la capacidad de transformar las amenazas en oportunidades; por lo el grado de ecuanimidad en los individuos no se vincula al desarrollo de un líder transformacional.

En cuanto a las diferencias del liderazgo transformacional según las variables sociodemográficas, sólo se evidenció diferencia significativa ($p < 0.05$) de acuerdo con la edad de los participantes. Este hallazgo concuerda parcialmente con el estudio de Cervera (2012) quien realizó una investigación en 171 colaboradores de una institución privada de Lima

Metropolitana, en la cual se obtuvo que no existen diferencias estadísticas significativas en cuanto al sexo, edad y tiempo de permanencia, sin embargo difieren en relación a la edad de los colaboradores, ya que según los resultados de la presente investigación se evidenció que existe una diferencia significativa en la dimensión visión ($p=0.04$), donde los colaboradores de 49 a 62 años alcanzaron una media de 13.118 la cual equivale a un nivel promedio, por lo que este grupo de trabajadores presentan mayores ideas hacia el futuro basados en la cultura organizacional de la empresa en contraste a los demás grupos de edades. Al respecto, Bernal (2000) explica que la visión comprende en generar compromiso personal para atraer o alcanzar las metas organizacionales, lo cual se relaciona con lo que refiere Bohórquez (2015) quien manifiesta que es necesario impulsar un cambio de paradigma en cuanto a las personas mayores, los cuales vienen a ser líderes activos que aportan y generan oportunidades, pues proporcionan mayores conocimientos, propuestas o trabajo para una mejora y sostenibilidad del estado de bienestar de los colaboradores de una organización. Por lo tanto, este resultado podría indicar que las personas de mayor rango de edad tienden a presentar una imagen idealizada de su futuro dentro de la organización, debido a ciertas características tales como responsabilidad, empatía, integridad y proactividad.

Respecto a las diferencias de la resiliencia según sexo, edad y tiempo de permanencia, se obtuvo únicamente diferencias significativas en el factor II: *aceptación de uno mismo y de la vida* y la dimensión *ecuanimidad* según el sexo y el tiempo de permanencia, siendo el sexo femenino quien presenta mayores niveles en ambas variables ($M=19.94$: ecuanimidad y $M=43.41$: factor II), mientras que de acuerdo con la edad, son las personas con rangos entre 49 a 62 años los que presentan grados superiores a los demás grupos ($M=23.71$: ecuanimidad y $M=47.86$: factor II). Por otro lado, sólo existe diferencia significativa en la dimensión *ecuanimidad* según la edad, siendo los participantes de 49 a 62 años los que presentan un valor de media (21.06) superior en contraste con los demás grupos. Esto apoya

parcialmente los resultados de Gonzáles, López y Valdez (2013) quienes en sus resultados identificaron que las mujeres presentan mayores niveles en algunas dimensiones de la resiliencia; así como, en el factor protector externo. Por otro lado, Gonzales, et. al (2013) determina que, entre adolescentes, adultos jóvenes y de adultez media, son los adultos jóvenes los que presentan mayores puntuaciones en cuanto a los factores protectores, los cuales difieren a los resultados obtenidos en el presente estudio. De acuerdo con Rodríguez (2012), una empresa íntegra basa la ecuanimidad en el conocimiento respecto a situaciones pasadas, presentes y futuras, las cuales generan una aceptación de la responsabilidad de vida por los cambios generados en la organización; por lo tanto, la vivencia de diversas situaciones en las que se encuentra en juego la estabilidad de la persona, prepara al individuo a sobrellevar con tranquilidad y conocimiento de situaciones vividas, las cuales permiten actuar de manera ecuánime ante los nuevos retos. Por otro lado, para Gonzáles, et. al (2013) al sexo femenino se le atribuyen características favorables al desarrollo de la resiliencia en comparación con los hombres, las cuales se destacan por su orientación al cuidado y soporte de las personas más débiles, siendo capaces de identificar sentimientos y el lenguaje no verbal, lo que conlleva a mostrar una preocupación por los demás; por lo tanto, estas características confluyen con las características inmersas en el factor II: *aceptación de uno mismo y de la vida*; lo que justifica las diferencias obtenidas.

V. CONCLUSIONES

En función a los resultados, es posible concluir para el estudio realizado lo siguiente:

PRIMERA: Existe relación positiva media y significativa entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

SEGUNDA: Existe relación significativa directa entre las dimensiones visión, comunicación inspirada, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal del liderazgo transformacional y el factor de competencia personal de la resiliencia.

TERCERA: Existe relación significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia, a excepción de la dimensión ecuanimidad que no presenta relación significativa en todos los casos. Así mismo, no se evidencia relación significativa entre la comunicación y satisfacción personal.

CUARTA: En cuanto a los datos sociodemográficos del liderazgo transformacional existen diferencias significativas en la dimensión visión del liderazgo transformacional según sexo, en cual los colaboradores que oscilan entre 49 y 62 años alcanzan un nivel promedio de la dimensión.

QUINTA: En cuanto a las diferencias sociodemográficas de la variable resiliencia, existen diferencias significativas en la dimensión ecuanimidad y el factor aceptación de uno mismo y de la vida según sexo, en ambos casos son las mujeres las que se presentan un valor superior a la alcanzada por los hombres.

SEXTA: En cuanto a la edad, existe diferencias significativas en la dimensión ecuanimidad, la cual las edades que oscilan entre 49 y 62 años se ubicaron en la categoría superior al promedio, en comparación con lo de 21 a 34 o los de 35 a 48 los cuales se ubicaron en el nivel promedio de la dimensión.

SÉTIMA: Por último, en cuanto al tiempo de permanencia, los colaboradores que llevan entre 14 a 18 años laborando en la organización se ubicaron en la categoría superior al promedio en la dimensión ecuanimidad y el factor aceptación de uno mismo y de la vida, en contraste a los valores obtenidos por aquellos trabajadores que presentan un tiempo de permanencia menor a los 14 años.

VI. RECOMENDACIONES

Finalmente, considerando los hallazgos es posible establecer las siguientes recomendaciones:

Ampliar de forma integral la presente investigación a otros contextos organizacionales en la ciudad de Chiclayo, a fin de corroborar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo transformacional y la resiliencia, considerando factores personales como el género, edad, condición laboral, dinámica familiar de los colaboradores.

Realizar estudios basados en la relación del liderazgo transformacional y la resiliencia con otras variables inmersas en el campo organizacional, tales como la motivación, la satisfacción laboral, estrés laboral o aspectos de la personalidad de los mismos colaboradores.

Efectuar estudios comparativos entre organizaciones privadas y públicas en la ciudad de Chiclayo, con la finalidad de establecer nuevos hallazgos que ayuden a explicar el comportamiento de las variables de estudio en diversos contextos.

Elaborar programas de capacitación para el desarrollo del liderazgo y la resiliencia en la muestra participante, con el fin de fortalecer aspectos personales y grupales en los colaboradores para un adecuado manejo de los conflictos y cambios en la organización.

REFERENCIAS

- Abad, F., Garrido, J., Olea, J., y Ponsoda, V. (2006). Introducción a la Psicometría Teoría Clásica de los Tests y Teoría de Respuesta al Ítem. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de la página web: http://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/fjabad/PSICOMETRIA/MATERIALES/IntPs_5.pdf
- Aguera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México.
- Alarcón, R. (1991). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima. Fondo Editorial UPCH.
- Avey, J., Patera, J. y West, B. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism, *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de derecho. Departamento de ciencia política y relaciones internacionales. Madrid.
- Ayoub, J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York.
- Bass, B. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics the heart of leadership*. West port, CT: Praeger.
- Bass, B y Avolio, R. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Thousand Oaks, CA.
- Bass, B y Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership*. Mahwah Lawrence Erlbaum Associates Publishers. EE.UU.

- Bass, B y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership. Second edition*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey. EE.UU.
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. California State University. Chico.
- Bernal, J. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. El Anuario de Pedagogía. Vol.02. Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Branche, D. (2014). *Transformational Leadership and Resilience, African-American Women Nonprofit Leaders: A mixed-methods study*. (Tesis inédita de Doctorado en Psicología Organizacional). James Madison University. EE.UU.
- Braz, C. (2016). Liderazgo: Los verdaderos líderes no son muy cuerdos. beBee producer. Recuperado de <http://normasapa.com/como-citar-referenciar-paginas-web-con-normas-apa/>
- Cameron, K y Lavine, L (2006). Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. New York.
- Cameron, K y Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozi, CEO, prudential real estate and relocation. Organizational Dynamics. California.
- Castro, C. (2014). *Los Factores del Liderazgo Transformacional en la Dirección de Instituciones Educativas Particulares de la Ciudad de Piura*. Perú. Tesis de la Universidad de Piura.
- Carvajal, J y Delgado, L. (Eds.). (2013). *Psicología organizacional. Perspectivas y avances*. 1° Ed. Colombia.
- Casullo, M. (2000). Psicología salugénica o positiva, Algunas reflexiones. Anuario de Investigaciones, Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.

- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional en las Instituciones del Distrito de los Olivos*. (Tesis inédita de maestría de Educación). Universidad Mayor de San Marcos. Perú.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). *Talento Humano*. Interamericana Prentice Hall. México.
- Clarke, D. (2013). *Resiliencia. Guía Práctica para Reemprender el vuelo en las Organizaciones*. España.
- Costrejón, F. (2013). *Calidad y Liderazgo. Una manera de Ser y Una forma de Hacer*. EE.UU.
- Delivery, J. y Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: Elsevier.
- D'Ovidio. (2014). *Liderazgo Transformacional y resiliencia organizacional en los supermercados que comercializan productos de consumo masivo del Municipio de Maracaibo*. (Tesis para obtener grado) Universidad Rafael Venadeta. Maracaibo, Venezuela.
- El liderazgo de las personas mayores en la sociedad. (17 de marzo de 2015). Editorial Balance Sociosanitario. Recuperado de: http://www.balancesociosanitario.com/El-liderazgo-de-las-personas-mayores-en-la-sociedad_a3431.html
- El Perú reúne las condiciones para ofrecer la mejor atención al Cliente de América Latina. (02 de enero del 2014). Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/peru-reune-condiciones-ofrecer-mejor-atencion-al-cliente-america-latina-universidad-piura-luis-garcia-tello-2085162>

- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la Validez de Contenido por el Criterio de Jueces. *Revista de Psicología*, VI 1y 2, 103 – 111. PUCP.
- Fischman, D. (2005). *Liderazgo Transformacional*. Lima. Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Flores, P y Farfan, M. (2015). *Líderes Resilientes y Management del Emporio Comercial de Gamarra*. Perú.
- Fortune 100 Best Companies. (2017). Recuperado de: fortune.com/best-companies/googe/
- Gable, S y Haidt, J. (2005). What is positive psychology. *Review of General Psychology*. University of California, Los Angeles.
- Garcia, V., Romerosa, M. y Lloréns, F. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Universidad de Granada. España.
- Gay, L. y Airasian, P. (2003). *Educational research. Competencies for analysis and application* (7 Ed.). New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Great Place To Work (2017). *Las mejores Empresas para trabajar en Centro América y Caribe*. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/de-mas-de-1000-colaboradores>
- Great Place To Work (2017). *Las mejores Empresas para trabajar en Perú*. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-mas-de-1000-colaboradores>
- González, N., López, A y Valdez, J. (2013). Resiliencia: diferencias entre edad en hombres y mujeres mexicanos. *Acta de investigación psicológica*. Vol. 3, (1), pp.941 – 955. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S200747191370944X/1-s2.0-S200747191370944X-main.pdf?_tid=c71bfe4a-c9a3-11e7-9a35-

00000aacb35f&acdnt=1510709271_7b7e696490a28810436a27e11deafbf
1

Gorrochotegui, A. (2010). *Como asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica*. Venezuela.

Guajardo y Villalta (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. Universidad Católica de Manle. Chile.

Gutiérrez, M. (2003), *Liderazgo Transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá, Panamá.

Hellriegel, D y Slocum, J. (2003). *Comportamiento organizacional*. (10ª. Ed.) México:Thomsom

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.

Hochwalder,J y Brucefors, A. (2005). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Colombia.

Horta, M y Puentes. N. (2012). *Liderazgo y Resiliencia Organizacional en las crisis financiera Global del 2008 – 2009* (Tesis inédita de grado para Negocios Internacionales). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Informe del Mercado de Trabajo y Derecho Laboral Annual (2016). Programa especializado en derechos del trabajo. Ministerio Público Fiscal. República de Argentina.

Johansen,B. (2014). *Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*.

Kalbermatter, M.,Goyeneche,S y Heredia,R. (2006). *Resiliencia. Se nace, se hace y se rehace. Talleres de resiliencia y valores para niños y adolescentes*. Córdoba, España.

- Kottiareno, M., Cáceres, I. y Fontecilla, M. (1997). Estado del arte en resiliencia. Organización Panamericana de la Salud. OMS.
- León, P. (2013). *Resiliencia Organizacional: Una aproximación*. (Tesis inédita de grado para Administración de Empresas). Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- López, V. (2010). Educación y resiliencia: alas de la transformación social. Actualidades de Investigativas en Educación.
- Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. Academy of Management Executive. New York.
- Luthans, F., Youssef, C. y Avolio, B. (2007). Psychological capital. Oxford University Press. New York.
- Lopez, S. (2007). *Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda de empleo*. Alienta. España.
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teoría y Educación y desarrollo de habilidades*. España.
- Luthans, B., Luthans, K. y Norman, S. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leader on the resiliency of employees and organizations, Journal.
- Martínez, J. (2014). *Liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución pública*. (Tesis inédita de maestría de Educación). Universidad Católica del Perú. Perú.
- Mariñelarena – Dondena, L. & Gancedo, M. (2011). La Psicología Positiva: su primera década de desarrollo. Diálogos. Revista Científica de Psicología, Ciencias Sociales, Humanidades y Ciencias de la Salud.
- Mc. Guigan, F. (1996). Psicología Experimental. México. Editorial Mc. Graw Hill Hispanoamericana.
- Medina, P. (2004). *El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal, intangible capital*. Barcelona, España.

- Melillo,A y Suárez,E. (2002). *Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires. Paidós.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la facultad de Ciencias Económicas Universidad Nueva Granada*.
- Mendoza,I., Escobar,G. y García,B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Universidad Autónoma de Baja California. México.
- Molenaar, D. (2010). *The Influence of Transformational Leadership Training on Team Resilience*. (Tesis inédita de maestría en Psicología Organizacional). University of Twente, Enschede, EE.UU.
- Morocho, L. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao. (Tesis inédita de maestro en Educación). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Noguera,J. (2016). *La visión territorial y sostenible del desarrollo local. Una perspectiva multidisciplinar*. Valencia, España.
- Noguera, J, Pitarch, D. y Esparicia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. España.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/GuadalupeNoriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf
- Nunnally,J. y Bernstein,I. (1995). *Teoría Psicométrica*. McGraw Hill. Tercera Edición. Traducción: Jorge Alberto Velásquez Arellano. Rev. Técnica: Marquina Terán Guillen. México.
- Orts,J. (2010). *Desarrollo de los Recursos Humanos*. Año Revista.

- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. 5° Ed. Madrid, España.
- Palomar, J y Gómez, N. (2010). *Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos. Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*. México.
- Parraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo Transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la red 18 – Ate*. (Tesis inédita de maestría de Educación). Universidad César Vallejo. Perú.
- Peiró, J y Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del psicólogo*. Madrid.
- Perilla, L y Gómez, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol del mediador de la confianza en el líder*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 33. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Poletti, R. & Dobbs, B. (2005). *La Resiliencia*. Argentina.
- Qué busca el mercado laboral en los trabajadores de hoy. (14 de enero del 2015), *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/empleo-management/que-busca-mercado-laboral-trabajadores-hoy-2120404>
- Quick, J, Cooper, C, Gibbs, P, Little, L y Nelson, D. (2010). *Positive organizational behavior at work. International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York.
- Rachumi, J. (2014). *Resiliencia y Compromiso Laboral en operadores de una empresa de Servicios de Banca en el Centro de Lima*. Universidad César Vallejo. Perú.
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia, España.

- Rafferty, A y Griffin, M. (2004). Dimensiones of Transformacional leadership. Conceptual and empirical extensions. *Revista The Leadership Quaterty*.15, pp. 329 -354.
- Real Academia Española (2001). Resiliencia. Diccionario de la Lengua española. Recuperado de: lema.rae.es/?val=resiliencia
- Resultados de la Primera Encuesta Nacional de Empresas 2015. (25 de noviembre del 2016). Mercado y Regiones. Recuperado de: <http://mercadosyregiones.com/2016/11/resultados-de-la-primera-encuesta-nacional-de-empresas-2015/>
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México.
- Rodríguez, M. (2012). *Hacia la empresa íntegra*. Madrid: Budok.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice-Hall
- Seligman, M. (2011). Flourish. A visionary new understanding of happiness and well – being. New York.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*.
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá, Colombia.
- Sparks, K., Faragher, B y Cooper, C. (2001). Wellbeing and Occupational Health in the 21st Century Work Place. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. New York.
- Sylvester, M. (2015). *The Impact of Resilience to Change on the Transformational Leadership Behaviors Demonstrated by Frontline Sales Professionals*. Capella University, Minneapolis. EE.UU.
- Sosik, J y Godshalk, M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. Boston, Massachusetts.

- Talavera,B; Lueño,L; García,J y López,M. (2014). La resiliencia en las empresas ¿De qué estamos hablando? Recuperado de: <http://www.puntoseguridad.com/2012/11/La-resiliencia-en-las-empresas-de-que-estamos-hablando>
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. México.
- Trabajo en equipo y liderazgo (2016). Nova Southeastern University. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/novaliderazgo/caso-google>
- Toledo, C; Quintana, C y Napa y Terzano, J (2016). Estilos de Liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana. (Tesis inédita de maestría de Educación) Universidad Católica del Perú. Perú.
- Tomkiewicz,S. (2003).*El buen uso de la resiliencia: cuando la resiliencia sustituye a la fatalidad*. Barcelona, España.
- Un análisis de las empresas que destacaron en Perú. (24 de junio del 2017). El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/great-place-to-work-2017-analisis-empresas-destacaron-peru-437073>
- Utria,L.,Amar,J.,Martínez,M.,Colmenares,G y Crespo,F.(2015). Resiliencia en mujeres víctimas del desplazamiento forzado.Colombia.
- Vanistendael,S. y Lecompte, J.(2000). *Le bonheur est toujours possible*. Paris.
- Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Blog: Pensamiento Imaginativo. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/> Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html
- Véliz,F. (2014). *Resiliencia Organizacional. El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas al siglo XXI*. Chile
- Wagnild, G. y Young (1993). Development and Psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165 – 178.

- Walumbwa, F y Hartnell, C. (2011). *Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy*. Arizona State University. USA.
- Wasden, S. (2014). A Correlational Study on Transformational Leadership and Resilience in Higher Education Leadership. (Tesis inédita de doctorado en Educación. University of Idaho. EE.UU.
- Weber, M. (1985). *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*. (Trad. J.M. Echevarria. Reimp. 2008) Fondo de Cultura Económica. México.
- Yulk,G. y Van Fleet,D. (1998). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York.

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	MÉTODO	INSTRUMENTO
“Liderazgo Transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017”	General	General	General	Tipo y diseño	Escala de Liderazgo Transformacional
	¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo, 2017?	Existe relación positiva y significativa entre el Liderazgo transformacional y la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.	Determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional y la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.	correlacional, Diseño no experimental – Transversal	AUTORES: Rafferty y Griffin FORMA DE ADMINISTRACIÓN: Individual y colectiva DURACIÓN DE APLICACIÓN: Aproximadamente 15 minutos OBJETIVO : Brindar una descripción y nivel de liderazgo transformacional.
		Específicos	Específicos	Población - muestra	
1. Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017	1. Describir el liderazgo transformacional y sus dimensiones en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.	165 administrativos			
2. Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.	2. Describir la resiliencia, sus factores y dimensiones en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.		Estadísticos	Escala de Resiliencia	
3. Existen diferencias significativas del liderazgo transformacional y sus dimensiones en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo según edad, sexo y tiempo de permanencia, 2017.	3. Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los factores de la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.		•Descriptiva •K - S	AUTORES: Wagnild y Young FORMA DE ADMINISTRACIÓN: Individual y colectiva DURACIÓN DE APLICACIÓN: Aproximadamente 20 minutos OBJETIVO : Conocer el nivel de resiliencia individual estudiado como una característica de personalidad positiva.	
4. Existen diferencias significativas entre la resiliencia, sus factores y dimensiones en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo según edad, sexo y tiempo de permanencia, 2017.	4. Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.				
	5. Determinar las diferencias del liderazgo transformacional y sus dimensiones según sexo, edad y tiempo de permanencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.				
			6. Determinar las diferencias de la resiliencia, sus factores y dimensiones según sexo, edad y tiempo de permanencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017.		

2. Carta de Presentación de la escuela



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Los Olivos, 09 de Noviembre de 2017

CARTA N° 752-2017/EP/PSI. UCV LIMA-LN

Señora

Patricia Guevara Anton

Director de Gestión del Talento Humano

Universidad Señor de Sipan (USS)

Km. 5 Carretera Pimentel – Chiclayo

Presente.-

De nuestra consideración:

*Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez solicitar autorización para la Srta. **ZUÑIGA SANCHEZ SANDRA**, estudiante de la Carrera de Psicología, quien desea realizar su trabajo de investigación sobre: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESILIENCIA EN PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CHICLAYO, 2017", agradecemos por antelación le brinde las facilidades del caso, en la entidad que está bajo su Dirección.*

En esta oportunidad hago propicia la ocasión para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



Taniht L. Cubas Romero
Directora de Escuela
Profesional de Psicología
Filial Lima – Campus Lima Norte

TCR/CCB



UCV.EDU.PE

3. Formato de consentimiento informado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sr:

Con el debido respeto me presento a usted, mi nombre es **Sandra Zuñiga Sanchez**, interna de psicología de la Universidad César Vallejo – Lima Norte. En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre **Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017**; y para ello quisiera contar con su valiosa colaboración. El proceso consiste en la aplicación de dos pruebas psicológicas: **Escala de Liderazgo Transformacional y la Escala de Resiliencia**. De aceptar participar en la investigación, afirmo haber sido informado de todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a algunas preguntas se me explicará cada una de ellas.

Gracias por su colaboración.

Atte. Sandra Zuñiga Sanchez

ESTUDIANTE DE LA EAP DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Yo..... con
número de DNI: acepto participar en la investigación
**Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una
Universidad Privada de Chiclayo, 2017** de la señorita Sandra Zuñiga Sanchez.

Día:/...../.....

Firma

4. Formato de los instrumentos adaptados por prueba piloto

ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE RAFERTTY Y GRIFFIN

Modificado para fines académicos por Sandra Zúñiga, 2017

Nombre:..... Edad:.....

Sexo: (F) (M)

Área de trabajo:.....

INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones.

Marca con un aspa (x) el número de acuerdo a las siguientes alternativas.

Rara vez o nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia o siempre
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
1	Tengo una idea clara hacia dónde vamos como organización					
2	Tengo una idea clara de cómo quiero que sea mi área en cinco años					
3	Sus tareas diarias se alinean a los valores organizacionales					
4	Digo cosas que hacen sentir a mis compañeros orgullosos de ser parte de esta organización					
5	Digo cosas positivas acerca del área de trabajo					
6	Animó a la gente a ver situaciones llenas de oportunidades					
7	Desafío a mis compañeros a pensar en nuevas alternativas o propuestas					
8	Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a					
9	reflexionar sobre las cosas que nunca habían pensado antes					
10	Ayudo a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo					
11	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar					
12	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros					
13	Me preocupo porque los intereses de mis compañeros sean atendidos					
14	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio					
15	Reconozco la mejora en calidad del trabajo de mis compañeros					

ESCALA DE RESILIENCIA DE WALGNILD Y YOUNG

Modificado para fines académicos por Sandra Zuñiga, 2017

Edad:.....

Sexo: (F) (M)

Tiempo de permanencia en la Organización:.....

INSTRUCCIONES

En la siguiente tabla, seleccione del 1 al 7 la puntuación que crea adecuada para cada ítem. El 1 representa el menor puntaje, desacuerdo, y el 7 el mayor puntaje, de acuerdo. Recuerde hacerlo de acuerdo a lo que usted crea conveniente.

N°	ITEMS	Estar en desacuerdo			Estar de acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando planeo algo lo llevo a cabo	1	2	3	4	5	6	7
2	Por lo general consigo lo que deseo de uno u otro modo	1	2	3	4	5	6	7
3	Me siento muy capaz	1	2	3	4	5	6	7
4	Para mí, es importante mantenerme interesado (a) en las cosas	1	2	3	4	5	6	7
5	En caso de que sea necesario, puedo estar solo(a)	1	2	3	4	5	6	7
6	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	1	2	3	4	5	6	7
7	Tomo las cosas sin darles mucha importancia	1	2	3	4	5	6	7
8	Soy amigo(a) de mí mismo(a)	1	2	3	4	5	6	7
9	Me siento capaz de hacer varias cosas a la vez	1	2	3	4	5	6	7
10	Soy decidido (a)	1	2	3	4	5	6	7
11	Rara vez me pregunto de que se trata algo	1	2	3	4	5	6	7
12	Tomo las cosas día por día	1	2	3	4	5	6	7
13	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	1	2	3	4	5	6	7
14	Tengo auto disciplina	1	2	3	4	5	6	7
15	Me mantengo interesado(a) en las cosas	1	2	3	4	5	6	7
16	Por lo general encuentro de qué reírme	1	2	3	4	5	6	7
17	Puedo sobrellevar el mal tiempo debido a mi autoestima	1	2	3	4	5	6	7
18	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	1	2	3	4	5	6	7
19	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
20	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi vida tiene un sentido	1	2	3	4	5	6	7
22	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	1	2	3	4	5	6	7
23	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	1	2	3	4	5	6	7
24	Tengo energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	1	2	3	4	5	6	7
25	Acepto en que existan personas a las que no les agrado	1	2	3	4	5	6	7

5. Instrumentos originales

Escala de Liderazgo Transformacional

(Rafferty y Griffin, Adaptado por Dávila, 2004)

INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones.

Marca con un aspa (x) el número de acuerdo a las siguientes alternativas.

Rara vez o nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia o siempre
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
1	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización					
2	Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años					
3	No tiene idea de hacia dónde va la organización					
4	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización					
5	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo					
6	Anima la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades					
7	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas					
8	Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes					
9	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo					
10	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar					
11	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros					
12	Me preocupo porque los intereses de mis compañeros sean atendidos					
13	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio					
14	Reconozco la mejora en calidad del trabajo de mis compañeros					
15	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente					

ESCALA DE RESILIENCIA DE WALGNILD Y YOUNG (1993)

INSTRUCCIONES

En la siguiente tabla, seleccione del 1 al 7 la puntuación que crea adecuada para cada ítem. El 1 representa el menor puntaje, desacuerdo, y el 7 el mayor puntaje, de acuerdo. Recuerde hacerlo de acuerdo a lo que usted crea conveniente.

N°	ITEMS	Estar en desacuerdo							Estar de acuerdo						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando planeo algo lo llevo a cabo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Por lo general consigo lo que deseo de uno u otro modo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Me siento capaz de mí mismo (a) más que nadie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Para mí, es importante mantenerme interesado (a) en las cosas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	En caso que sea necesario, puedo estar solo(a)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Tomo las cosas sin mucha importancia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	Soy amigo(a) de mí mismo(a)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9	Me siento capaz de llevar varias cosas a la vez	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	Soy decidido (a)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	Rara vez me pregunto de que se trata algo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12	Tomo las cosas día por día	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14	Tengo auto disciplina	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15	Me mantengo interesado(a) en las cosas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16	Por lo general encuentro de qué reírme	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17	Puedo sobrellevar el mal tiempo debido a mi autoestima	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi vida tiene un sentido	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24	Tengo energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25	Acepto en que existan personas a las que no les agrado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

6. Criterio de Jueces

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Juan José Kancko Aguilar

Formación académica: Psicología

Áreas de experiencia profesional: Organización

Tiempo: 17 años

Cargo actual: Consultor / Docente

Institución: UCV / ISIC / UPN / Autónoma / Oun term


FIRMA

AREA 3: Estimulación Intelectual: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos ^{los} problemas en nuevas alternativas o propuestas para antiguos problemas	X		
02	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar ^{sobre} algunas cosas que nunca han pensado antes reflexionar	X		
03	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	X		

AREA 4: Liderazgo de Apoyo: Se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	X		
02	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	X		
03	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	X		

AREA 5: Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	X		
02	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	X		
03	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	X		

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un reactivo para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir el liderazgo transformacional del personal administrativo de una universidad privada.

AREA 1: Visión: Es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tengo una idea clara hacia dónde vamos como organización	X		
02	Tengo una idea clara de cómo quiero que sea el área en cinco años	X		
03	No tengo idea de hacia dónde va la organización	X		

AREA 2: Comunicación Inspirada: Es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	X		
02	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	X		
03	Animó a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	X		

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Escala de Resiliencia de Wagnild,y Young, (ER) que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Juan José Kaneko Aguilar


Formación académica: Psicología

Áreas de experiencia profesional: Organizacional

Tiempo: 17 años

Cargo actual: Consultor / Docente

Institución: UCV / ISIL / UENI / Autònoma / Our Team



FIRMA

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer** el **objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir la resiliencia del personal administrativo de una universidad privada.

Factor 1: Satisfacción Personal: Está referida al comprender que la vida tiene un significado y evaluar las propias contribuciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Por lo general encuentro de qué reírme	X		
02	Mi vida tiene un sentido	X		
03	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	X		
04	Acepto el que existan personas a las que no les agrado	X		

Factor 2: Ecuanimidad: Considerada como la perspectiva balanceada de su propia vida y experiencias; connota la habilidad de considerar un amplio campo de experiencia y "esperar tranquilo" y tomar las cosas como vengan; por ende moderando respuestas extremas ante la adversidad.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tomo las cosas sin mucha importancia	X		
02	Soy amigo(a) de mí mismo(a)	X		
03	Rara vez me pregunto de que se trata algo	X		
04	Tomo las cosas día por día	X		

Factor 3: Sentirse bien solo: Referida a la comprensión de que la senda de vida de cada persona es única mientras que se comparten algunas experiencias; quedan otras que deben enfrentarse solo-, el sentirse bien solo nos da un sentido de libertad y un significado de ser únicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	En caso que sea necesario, puedo estar solo(a)	X		
02	Me siento capaz de de mi misma(a) más que nadie	X		
03	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista	X		

Factor 4: Confianza en sí mismo: Es la creencia en uno mismo y en sus propias capacidades; también es considerada como la habilidad de depender en uno mismo y en reconocer sus propias fuerzas y limitaciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	X		
02	Me siento capaz de ^{hacer} hacer varias cosas a la vez	X		
03	Soy decidido(a)	X		
04	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	X		
05	Puedo sobrellevar el mal tiempo ^{de mala} por mi autoestima	X		
06	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	X		
07	Tengo la energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	X		

Factor 5: Perseverancia: Está referida al acto de persistencia a pesar de la adversidad o desaliento; la perseverancia connota un fuerte deseo de continuar luchando para construir la vida de un mismo y permanecer involucrado y de practicar la autodisciplina.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Cuando planeo algo lo llevo a cabo ^{de}	X		
02	Por lo general consigo lo que deseo por uno u otro modo	X		
03	Para mí, es importante mantenerme interesado(a) en las cosas	X		
04	Tengo auto disciplina	X		
05	Me mantengo interesado(a) en las cosas	X		
06	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo	X		
07	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	X		

2

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin y la Escala de Resiliencia de Wagnild, y Young, (ER) que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Sandra Patricia Céspedes Vargas Machuca
Formación académica: Licenciada en Psicología
Áreas de experiencia profesional: Psicología Organizacional
Tiempo: 8 años
Cargo actual: Docente tiempo completo
Institución: Universidad César Vallejo


FIRMA

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir el liderazgo transformacional del personal administrativo de una universidad privada.

AREA 1: Visión: Es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización	✓		
02	Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	✓		
03	No tiene idea de hacia dónde va la organización	✓		

AREA 2: Comunicación Inspirada: Es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	✓		
02	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	✓		
03	Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	✓		

AREA 3: Estimulación Intelectual: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	✓		
02	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	✓		
03	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	✓		

AREA 4: Liderazgo de Apoyo: Se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	✓		
02	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	✓		
03	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	✓		

AREA 5: Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	✓		
02	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	✓		
03	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	✓		

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir la resiliencia del personal administrativo de una universidad privada.

Factor 1: Satisfacción Personal: Está referida al comprender que la vida tiene un significado y evaluar las propias contribuciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Por lo general encuentro de qué reírme	✓		
02	Mi vida tiene un sentido	✓		
03	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	✓		
04	Acepto el que existan personas a las que no les agrado	✓		

Factor 2: Ecuanimidad: Considerada como la perspectiva balanceada de su propia vida y experiencias; connota la habilidad de considerar un amplio campo de experiencia y "esperar tranquilo" y tomar las cosas como vengan; por ende moderando respuestas extremas ante la adversidad.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tomo las cosas sin mucha importancia	✓		
02	Soy amigo(a) de mí mismo(a)		✓	Es factor 3
03	Rara vez me pregunto de que se trata algo		✓	
04	Tomo las cosas día por día	✓		

Factor 3: Sentirse bien solo: Referida a la comprensión de que la senda de vida de cada persona es única mientras que se comparten algunas experiencias; quedan otras que deben enfrentarse solo-, el sentirse bien solo nos da un sentido de libertad y un significado de ser únicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	En caso que sea necesario, puedo estar solo(a)	✓		
02	Me siento capaz de mí mismo(a) más que nadie		✓	
03	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista		✓	

→ **Factor 4: Confianza en sí mismo:** Es la creencia en uno mismo y en sus propias capacidades; también es considerada como la habilidad de depender en uno mismo y en reconocer sus propias fuerzas y limitaciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	✓		
02	Me siento capaz de llevar varias cosas á la vez	✓		
03	Soy decidido(a)	✓		
04	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	✓		
05	Puedo sobrellevar el mal tiempo por mi autoestima	✓		
06	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	✓		
07	Tengo la energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	✓		

Factor 5: Perseverancia: Está referida al acto de persistencia a pesar de la adversidad o desaliento; la perseverancia connota un fuerte deseo de continuar luchando para construir la vida de un mismo y permanecer involucrado y de practicar la autodisciplina.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Cuando planeo algo lo llevo a cabo	✓		
02	Por lo general consigo lo que deseo por uno u otro modo	✓		
03	Para mí, es importante mantenerme interesado(a) en las cosas	✓		mejorar redacción
04	Tengo auto disciplina	✓		
05	Me mantengo interesado(a) en las cosas	✓		
06	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo	✓		
07	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	✓		

3

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Katty Shmileth Gálvez Auzá
Formación académica: Ps. Doctorado en Gestión Universitaria
Áreas de experiencia profesional: Dirección y Gestión de Personas
Tiempo: 12 años
Cargo actual: Consultora en Gestión de Personas / Administradora
Institución: Universidad Señor de Sipón / Grijos Vásquez



FIRMA

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un reactivo para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir el liderazgo transformacional del personal administrativo de una universidad privada.

AREA 1: Visión: Es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización	✓		
02	Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	✓		
03	No tiene idea de hacia dónde va la organización			Es lo mismo que la 1

(op) Sus tareas diarias se alinean a los valores organizacionales / Conoce los valores?
AREA 2: Comunicación Inspirada: Es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	✓		
02	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	✓		
03	Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	✓		

AREA 3: Estimulación Intelectual: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
02	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
03	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

AREA 4: Liderazgo de Apoyo: Se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
02	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
03	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

AREA 5: Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
02	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
03	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Escala de Resiliencia de Wagnild, y Young, (ER) que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Kattya Shuariteth Cóliz Arana

Formación académica: Psicóloga Org.

Áreas de experiencia profesional: Gestión de Personas

Tiempo: 12 años

Cargo actual: Administradora

Institución: Cooperativa Virreyes



FIRMA

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un reactivo para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir la resiliencia del personal administrativo de una universidad privada.

Factor 1: Satisfacción Personal: Está referida al comprender que la vida tiene un significado y evaluar las propias contribuciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Por lo general encuentro de qué reírme	✓		
02	Mi vida tiene un sentido	✓		
03	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	✓		
04	Acepto el que existan personas a las que no les agrado	✓		

Factor 2: Ecuanimidad: Considerada como la perspectiva balanceada de su propia vida y experiencias; connota la habilidad de considerar un amplio campo de experiencia y "esperar tranquilo" y tomar las cosas como vengan; por ende moderando respuestas extremas ante la adversidad.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tomo las cosas sin mucha importancia		✓	
02	Soy amigo(a) de mí mismo(a)	✓		
03	Rara vez me pregunto de que se trata algo	✓		
04	Tomo las cosas día por día		✓	

Las preguntas me hacen pensar que se orientan a una persona despreocupada no ecuanime.

Factor 3: Sentirse bien solo: Referida a la comprensión de que la senda de vida de cada persona es única mientras que se comparten algunas experiencias; quedan otras que deben enfrentarse solo-, el sentirse bien solo nos da un sentido de libertad y un significado de ser únicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	En caso que sea necesario, puedo estar solo(a)	✓		
02	Me siento capaz de mí mismo(a) más que nadie	✓		
03	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista	✓		

(op) En ocasiones me siento a gusto solo(a)

Factor 4: Confianza en sí mismo: Es la creencia en uno mismo y en sus propias capacidades; también es considerada como la habilidad de depender en uno mismo y en reconocer sus propias fuerzas y limitaciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	✓		
02	Me siento capaz de llevar varias cosas a la vez	✓		
03	Soy decidido(a)	✓		
04	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	✓		
05	Puedo sobrellevar el mal tiempo por mi autoestima	✓		
06	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	✓		
07	Tengo la energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	✓		

Factor 5: Perseverancia: Está referida al acto de persistencia a pesar de la adversidad o desaliento; la perseverancia connota un fuerte deseo de continuar luchando para construir la vida de un mismo y permanecer involucrado y de practicar la autodisciplina.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Cuando planeo algo lo llevo a cabo	✓		
02	Por lo general consigo lo que deseo por uno u otro modo	✓		
03	Para mí, es importante mantenerme interesado(a) en las cosas	✓		
04	Tengo auto disciplina	✓		
05	Me mantengo interesado(a) en las cosas		✓	= a / a 3
06	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo			
07	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	✓		

4

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin y la Escala de Resiliencia de Wagnild, y Young, (ER) que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Claudett Angeles Donayre
Formación académica: Psicología
Áreas de experiencia profesional: Psicología Organizacional
Tiempo: 8 años
Cargo actual: Docente
Institución: Universidad Cesar Vallejo.


CBP 14847

FIRMA

Zúñiga.

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir el liderazgo transformacional del personal administrativo de una universidad privada.

AREA 1: Visión: Es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	<u>Tiene</u> una idea clara hacia dónde vamos como organización	/		Redactor en 1º pen
02	<u>Tiene</u> una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	/		¿tengo una idea clara...
03	No <u>tiene</u> idea de hacia dónde va la organización	/		No tengo idea...

AREA 2: Comunicación Inspirada: Es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	<u>Dice cosas</u> que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	/		Dijo cosas...
02	<u>Dice cosas</u> positivas acerca del área de trabajo	/		Dijo cosas...
03	<u>Anima</u> a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	/		Animo...

AREA 3: Estimulación Intelectual: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	/		
02	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	/		
03	He <u>ayudado</u> a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	/		Ayudado Temp parte.

AREA 4: Liderazgo de Apoyo: Se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	/		
02	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	/		
03	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	/		

AREA 5: Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	/		
02	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	/		
03	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	/		

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir la resiliencia del personal administrativo de una universidad privada.

Factor 1: Satisfacción Personal: Está referida al comprender que la vida tiene un significado y evaluar las propias contribuciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Por lo general encuentro de qué reírme	/		
02	Mi vida tiene un sentido	/		
03	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	/		
04	Acepto el que existan personas a las que no les agrado	/		

Factor 2: Ecuanimidad: Considerada como la perspectiva balanceada de su propia vida y experiencias; connota la habilidad de considerar un amplio campo de experiencia y "esperar tranquilo" y tomar las cosas como vengan; por ende moderando respuestas extremas ante la adversidad.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tomo las cosas sin mucha importancia		/	
02	Soy amigo(a) de mí mismo(a)	/		
03	Rara vez me pregunto de que se trata algo	/		
04	Tomo las cosas día por día	/		

Factor 3: Sentirse bien solo: Referida a la comprensión de que la senda de vida de cada persona es única mientras que se comparten algunas experiencias; quedan otras que deben enfrentarse solo-, el sentirse bien solo nos da un sentido de libertad y un significado de ser únicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	En caso que sea necesario, puedo estar solo(a)	/		
02	Me siento capaz de mí mismo(a) más que nadie	/		
03	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista	/		

Factor 4: Confianza en sí mismo: Es la creencia en uno mismo y en sus propias capacidades; también es considerada como la habilidad de depender en uno mismo y en reconocer sus propias fuerzas y limitaciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	/		
02	Me siento capaz de llevar varias cosas a la vez	/		
03	Soy decidido(a)	/		
04	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	/		
05	Puedo sobrellevar el mal tiempo por mi autoestima	/		
06	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	/		
07	Tengo la energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	/		

Factor 5: Perseverancia: Está referida al acto de persistencia a pesar de la adversidad o desaliento; la perseverancia connota un fuerte deseo de continuar luchando para construir la vida de un mismo y permanecer involucrado y de practicar la autodisciplina.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Cuando planeo algo lo llevo a cabo	/		
02	Por lo general consigo lo que deseo por uno u otro modo	/		
03	Para mí, es importante mantenerme interesado(a) en las cosas	/		
04	Tengo auto disciplina	/		
05	Me mantengo interesado(a) en las cosas	/		
06	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo	/		
07	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	/		

5

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin y la Escala de Resiliencia de Wagnild, y Young, (ER) que forma parte de la investigación Liderazgo Transformacional y Resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de éste sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Katherine Andy Rodriguez Ranero
Formación académica: Psicólogo
Áreas de experiencia profesional: Organizacional
Tiempo: 6 años Selección, Capacitación
Cargo actual: Coordinadora Desarrollo Organizacional
Institución: UP. Moquegua SAC



FIRMA

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir el liderazgo transformacional del personal administrativo de una universidad privada.

AREA 1: Visión: Es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización	✓		
02	Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	✓		
03	No tiene idea de hacia dónde va la organización	✓		

AREA 2: Comunicación Inspirada: Es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	✓		
02	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	✓		
03	Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	✓		

AREA 3: Estimulación Intelectual: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	✓		
02	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	✓		
03	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	✓		

AREA 4: Liderazgo de Apoyo: Se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	✓		
02	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	✓		
03	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	✓		

AREA 5: Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	✓		
02	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	✓		
03	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	✓		

FORMATO PARA EVALUAR BONDAD

Con bondad nos referimos al **grado de efectividad** que presenta un **reactivo** para **satisfacer el objetivo** de un área de evaluación de una prueba. Para identificar el grado de efectividad de cada reactivo puede utilizar la pregunta: "¿Qué tan bueno es éste reactivo para satisfacer el objetivo de ésta área?", y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad:

SI	NO
Si el ítem es representativo del área	Si el ítem no es representativo del área

Objetivo General de la Prueba: Medir la resiliencia del personal administrativo de una universidad privada.

Factor 1: Satisfacción Personal: Está referida al comprender que la vida tiene un significado y evaluar las propias contribuciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Por lo general encuentro de qué reírme	✓		
02	Mi vida tiene un sentido	✓		
03	No me lamento de cosas por las que no puedo hacer nada	✓		
04	Acepto el que existan personas a las que no les agrado	✓		

Factor 2: Ecuanimidad: Considerada como la perspectiva balanceada de su propia vida y experiencias; connota la habilidad de considerar un amplio campo de experiencia y "esperar tranquilo" y tomar las cosas como vengan; por ende moderando respuestas extremas ante la adversidad.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Tomo las cosas sin mucha importancia	✓		
02	Soy amigo(a) de mí mismo(a)	✓		
03	Rara vez me pregunto de que se trata algo	✓		
04	Tomo las cosas día por día	✓		

Factor 3: Sentirse bien solo: Referida a la comprensión de que la senda de vida de cada persona es única mientras que se comparten algunas experiencias; quedan otras que deben enfrentarse solo-, el sentirse bien solo nos da un sentido de libertad y un significado de ser únicos.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	En caso que sea necesario, puedo estar solo(a)	/		
02	Me siento capaz de mí mismo(a) más que nadie	/		
03	Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista	/		

Factor 4: Confianza en sí mismo: Es la creencia en uno mismo y en sus propias capacidades; también es considerada como la habilidad de depender en uno mismo y en reconocer sus propias fuerzas y limitaciones.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Me siento orgulloso(a) de haber conseguido algunas cosas en mi vida	/		
02	Me siento capaz de llevar varias cosas a la vez	/		
03	Soy decidido(a)	/		
04	Puedo sobrellevar tiempos difíciles, porque ya he experimentado lo que es la dificultad	/		
05	Puedo sobrellevar el mal tiempo por mi autoestima	/		
06	Las personas pueden confiar en mí en una emergencia	/		
07	Tengo la energía suficiente para llevar a cabo lo que tengo que hacer	/		

Factor 5: Perseverancia: Está referida al acto de persistencia a pesar de la adversidad o desaliento; la perseverancia connota un fuerte deseo de continuar luchando para construir la vida de un mismo y permanecer involucrado y de practicar la autodisciplina.

Nº	REACTIVOS	APROBADO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	Cuando planeo algo lo llevo a cabo	/		
02	Por lo general consigo lo que deseo por uno u otro modo	/		
03	Para mí, es importante mantenerme interesado(a) en las cosas	/		
04	Tengo auto disciplina	/		
05	Me mantengo interesado(a) en las cosas	/		
06	Algunas veces me obligo a hacer cosas aunque no lo deseo	/		
07	Puedo salir airoso(a) de situaciones difíciles	/		

Yo, Fernando Joel Rosario Quiroz, docente de la Facultad Humanidades y Escuela Profesional Psicología de la Universidad César Vallejo Lima, revisor (a) de la tesis titulada

“Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017”, de la estudiante ZUÑIGA SANCHEZ, Sandra, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 28 de diciembre de 2017



[Handwritten signature]
Firma

Fernando Joel Rosario Quiroz

DNI: 32990613

laboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
--------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

Yo... Sandra Zuñiga Sánchez
 identificado con DNI N° 43338902 egresado de la Escuela Profesional de
 Psicología de la Universidad César Vallejo, autorizo () , No autorizo () la
 divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
 " Liderazgo transformacional y resiliencia en
personal administrativo de una Universidad
Privada de Chiclayo, 2017
";
 en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo
 estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art.
 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....


 FIRMA

DNI: 43338902

FECHA: 23 de octubre del 2018...

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Feedback Studio - Mozilla Firefox
 https://ev.tumitin.com/app/carta/es/?o=900103972&ss=3&u=1056849451&lang=es

feedback studio Sandra Zuñiga Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017

FACULTAD DE HUMANIDADES
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

“Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017”

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Autor:
 ZUÑIGA SANCHEZ, Sandra

Asesor:
 Mg. ROSARIO QUIROZ, Fernando Joel

Resumen de coincidencias X

17 %

Se están viendo fuentes estándar
 Ver fuentes en inglés (Beta)

Concidencias

1	repositorio.autonoma.e...	2 %
2	Entregado a EP NBS S...	1 %
3	repositorio.upeu.edu.pe	1 %
4	es.slideshare.net	1 %
5	Entregado a Universida...	1 %
6	cybertesis.unmam.edu...	1 %
7	myslide.es	1 %
8	www.grin.com	1 %

Leído en tumitin.com vna: 20591 Text-only Report High Resolution Activado 9:18 a. m. 24/10/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Zuñiga Sánchez, Sandra
D.N.I. : 43338902
Domicilio : Jr. Huascar N° 2020 - Jesús María
Teléfono : Fijo : Móvil : 999987158
E-mail : suñiga.san@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Humanidades
Escuela : Psicología
Carrera : Psicología
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado :
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Zuñiga Sánchez, Sandra

Título de la tesis:

Liderazgo Transformacional y Resiliencia en personal administrativo
de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 23/10/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**CONSTE POR LA PRESENTE, EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE
INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ZUÑIGA SANCHEZ, Sandra

INFORME TÍTULADO:

Liderazgo transformacional y resiliencia en personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciado en Psicología

SUSTENTADO EN FECHA: 12/01/2018

NOTA O MENCIÓN: 15


ROSARIO QUIROZ, FERNANDO JOEL
DNI 32990613

